

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

ANDRIW FRANCISCO MARQUES

PLANO DE NEGÓCIO PARA EMPRESA DE COMÉRCIO ELETRÔNICO

FLORIANÓPOLIS  
2007

ANDRIW FRANCISCO MARQUES

PLANO DE NEGÓCIOS PARA EMPRESA DE COMÉRCIO ELETRÔNICO

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentada à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Professor Orientador: Mário de Souza Almeida,  
Doutor

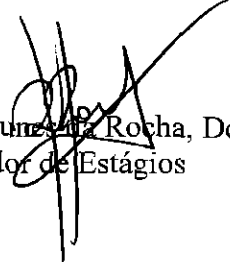
FLORIANÓPOLIS

2007


ANDRIW FRANCISCO MARQUES

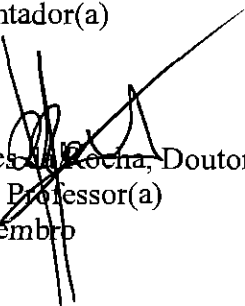
## PLANO DE NEGÓCIOS PARA EMPRESA DE COMÉRCIO ELETRÔNICO

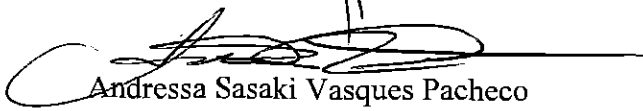
Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em (dia, mês e ano)

  
Prof. Rudimar Antunes da Rocha, Doutor  
Coordenador de Estágios

Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:

  
Mário de Souza Almeida, Doutor  
Nome do Professor(a)  
Orientador(a)

  
Rudimar Antunes da Rocha, Doutor  
Nome do Professor(a)  
Membro

  
Andressa Sasaki Vasques Pacheco  
Nome do Professor(a)  
Membro

Dedico a Fernanda Imthurn Farias, o grande amor da minha vida (futura esposa), que sempre me motivou, incentivou e me deu muito carinho.

Dedico a minha mãe, Maria Cecilia Zanin Marques e meu pai, Antonio Francisco Marques, que sempre me deram apoio.

Agradeço ao Prof. Mário de Souza Almeida, que viabilizou a realização desse trabalho.

Agradeço a minha irmã Ailem Cintia Marques e a seu futuro esposo Gilcimar Borgert, que por muitas vezes estiveram presentes durante este trabalho.

Agradeço também ao meu irmão Anderson Francisco Marques, que mesmo longe sempre me incentivou.

“Feliz o homem que achou sabedoria e o homem  
que obtém discernimento, porque tê-la por ganho  
é melhor de que ter por ganho a prata, e tê-la  
como produto é melhor do que o próprio ouro”.  
Provérbios – 3:13, 14 (IN: BÍBLIA SAGRADA)

## RESUMO

MARQUES, Andriw, F. **Plano de Negócios para Empresa de Comércio Eletrônico**. 2007. 84f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

O presente trabalho foi desenvolvido com o intuito de apresentar um plano de negócios para uma empresa de comércio eletrônico de venda de produtos importados de países do leste Asiático. Devido a abrangência do assunto, o envolvimento de diversas áreas do conhecimento é importante para o desenvolvimento desse projeto. Contudo, para se chegar ao objetivo desse trabalho foram abordados temas como empreendedorismo; comércio eletrônico; e importação. O empreendedor é considerado uma pessoa inquieta, que vai sempre à busca de fazer diferente e fazer melhor. O empreendedor é muito importante para uma sociedade que preza pelo desenvolvimento, pois é ele quem identificará os meios, estimulará a criatividade e proporcionará a ação necessária para chegar aos objetivos. O empreendedorismo é o catalisador do desenvolvimento de qualquer nação, sem as ações empreendedoras as sociedades estarão sujeitas a estagnação. Por outro lado, o comércio eletrônico está aumentando a percentuais elevados, contudo, para abrir uma empresa no mercado extremamente dinâmico e competitivo da internet é preciso conhecimento aprofundado sobre o assunto. As empresas que atuam no comércio eletrônico estão ganhando notoriedade no cenário mundial, ainda mais depois dos resultados apresentados por empresas americanas, que há pouco tempo nem existiam, e hoje são multinacionais com marcas reconhecidas e valiosas. Para se atingir esse nível de reconhecimento o empreendedor do mundo digital deve direcionar os esforços de criação para a satisfação das necessidades dos clientes, criando relacionamentos duradouros e ao mesmo tempo, reduzindo os custos organizacionais para competir com os concorrentes oferecendo sempre o melhor com o menor preço. Porém, novas formas de se chegar ao cliente estão surgindo dia após dia, o advento de tecnologias como a televisão digital, e o Wimax proporcionaram novas formas de interação entre empresa e consumidor. Já a importação de mercadorias está ficando cada vez mais facilitada devido às novas tecnologias de comunicação, antigamente para se comprar um produto qualquer de outro país só era possível por telefone e a muitos riscos, hoje em dia, bastam alguns *clicks* e já é possível adquirir um vaso chinês ou mesmo um tapete persa. Dessa forma, o trabalho em questão abordou os temas até aqui mencionados com o intuito de desenvolver um cenário para a concepção de uma empresa de comércio eletrônico.

Palavras-chave: Comércio Eletrônico; E-Business; E-Commerce.

## ABSTRACT

MARQUES, Andriw, F. **Plano de Negócios para Empresa de Comércio Eletrônico**. 2007. 84f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

The present work was developed with intention to show a business plan about a company of electronic commerce of sell to internet of imported products of countries of the Asian east. Had the wide-ranging of the subject, the involvement of diverse areas of the knowledge is important for the development of this project. However, to arrive itself at the objective of this work they had been boarded subjects as entrepreneurship; electronic commerce; and importation. The entrepreneur is considered a uneasy person, who always goes to the search to make different and to make better. The entrepreneur is very important for a society that search the development, therefore is it who will identify the ways, will stimulate the creativity and will provide the action necessary to arrive at the objectives. The entrepreneurship is the catalyser of the development of any nation, without the enterprising actions the societies will be citizens the stagnation. On the other hand, the electronic commerce is increasing the raised percentages, however, to open a company in the dynamic and extremely competitive market of the Internet it is necessary knowledge deepened on the subject. The companies who act in the electronic commerce are gaining notoriety in the world scene, still more after the results presented for American companies, that has little time nor existed, and today are multinationals with recognized and valuable marks. To reach this level of recognition the entrepreneur of the digital world must direct the efforts of creation for the satisfaction of the necessities of the customers, creating lasting relationships and at the same time, reducing the organizacionais costs to always compete with the competitors offering optimum with the lesser price. However, new forms of if arriving at the customer are appearing day after day, the advent of technologies as the digital television, and the Wimax had provided to new forms of interaction between company and consumer. Already the importation of merchandises is being each which had time more facilitated to the new technologies of communication, old to buy a product any of another country alone was possible for telephone and to many risks, nowadays, they are enough to some clicks and already it is possible to acquire a Chinese or same vase a Persian carpet. Of this form, the work in question approached the subjects until mentioned here with intention to develop a scene for the conception of a company of electronic commerce.

Key-words: Eletronic commerce; E-Business; E-Commerce.



## SUMARIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>1.1 Objetivos.....</b>	<b>10</b>
<b>1.2 Justificativa .....</b>	<b>11</b>
<b>2 REVISÃO LITERÁRIA.....</b>	<b>13</b>
<b>2.1 Empreendedorismo .....</b>	<b>13</b>
2.1.1 Estágios de Crescimento de uma Empresa .....	14
2.1.2. Estratégia de Crescimento Dominante .....	15
2.1.3. Fatores Inibidores do Potencial Empreendedor .....	16
<b>2.2. Plano de Negócio.....</b>	<b>17</b>
2.2.1 Oportunidade de Negócio.....	18
2.2.2 Conceito do negócio .....	21
2.2.3 Produto e suas características .....	22
2.2.4 Mercado potencial e projeções de vendas .....	23
2.2.5 Análise da concorrência.....	24
2.2.6 Necessidade de pessoal.....	24
2.2.7 Analise Financeira .....	25
2.2.8 Análise de Riscos e Oportunidades .....	26
<b>2.3. Importação .....</b>	<b>29</b>
2.3.1 Classificação das importações .....	30
2.3.2 Classificação e Nomenclatura de Mercadorias.....	30
2.3.3 Modalidades de Importação e Incoterms.....	31
2.3.4 Legislação .....	33
<b>2.4. Mercado Eletrônico .....</b>	<b>35</b>
2.4.1 Comércio Eletrônico X Comércio Tradicional.....	36
2.4.2 Modelo Empresarial .....	37
2.4.3 Mercado Eletrônico no Brasil.....	43
2.4.4 Legislação para Comércio Eletrônico.....	46
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>47</b>
<b>3.1 Características do Estudo .....</b>	<b>47</b>
<b>3.2 Coleta de Dados .....</b>	<b>48</b>
<b>3.3 Análise dos Dados .....</b>	<b>48</b>
<b>3.4 Limitações do Estudo .....</b>	<b>49</b>
<b>4 ESTUDO DE CASO.....</b>	<b>50</b>
<b>4.1 Sumário Executivo.....</b>	<b>50</b>
<b>4.2 Descrição do Negócio.....</b>	<b>51</b>
4.2.1 Oportunidade do Negócio.....	52
4.2.2 Conceito do Negócio .....	52
4.2.3 Produtos e suas Características.....	52
4.2.4 Mercado Potencial e projeção de Vendas.....	53
4.2.5 Análise da Concorrência.....	54
4.2.6 Estratégia Competitiva .....	58
4.2.7 Localização do Negócio .....	59
4.2.8 Descrição da Operação .....	60
4.2.9 Equipe Gerencial .....	61
4.2.10 Necessidade de Pessoal .....	62
4.2.11 Necessidade e Fontes de Recursos dos Empreendedores e de Terceiros .....	64

4.2.12 Estrutura da Sociedade .....	64
<b>4.3 Análise Financeira .....</b>	<b>65</b>
4.3.1 Custos, Receitas e Margem de Contribuição.....	65
4.3.2 Análise do Ponto de Equilíbrio.....	67
4.3.3 Investimentos em Ativos, Pré-operacionais e em Capital de Giro .....	67
4.3.4 Necessidades Financeiras e seus Custos.....	68
4.3.5 Fluxo de Caixa e Pay-Back .....	69
<b>4.4 Análise dos Riscos.....</b>	<b>70</b>
4.4.1 Possíveis Riscos e Oportunidades .....	70
4.4.2 Medidas para Reduzir os Riscos.....	71
<b>5 CONCLUSÃO.....</b>	<b>74</b>
<b>5.1 Recomendações .....</b>	<b>76</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>77</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>81</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A criação de um novo negócio envolve multidisciplinaridade de ações e conhecimentos, o que representa grande dificuldade para a obtenção de sucesso no empreendimento. Contudo, o espírito empreendedor e a vontade de trabalhar por conta própria são grandes motivações para enfrentar essas dificuldades. Por outro lado, não apenas para criar uma nova empresa o indivíduo deve trabalhar o seu lado empreendedor. Conforme Degen (1989) retrata, o anseio empreendedor é fundamental para os executivos que atuam nas empresas, pois os mesmos precisam manter a vitalidade do negócio, sempre reinventando e empreendendo novos desafios.

Considerando a necessidade de empreender, a criação de uma nova empresa deve ser estruturada com muito estudo e trabalho, utilizando-se ao máximo os conhecimentos que a disciplina de Administração proporciona para que o mesmo possa render resultados positivos de forma satisfatória. Assim, a utilização de um plano de negócios para a elaboração do novo empreendimento é de grande importância, pois, segundo Dornelas ([200?]), “através desta ferramenta de gestão, você consegue planejar e decidir a respeito do futuro de sua empresa, tendo como base o seu passado, sua situação atual em relação ao mercado, aos clientes e à concorrência”, o que comprova a necessidade de preparação para o aspirante a empresário.

Desta forma, considerando as necessidades do desenvolvimento dos conceitos de Administração e a importância da realização de um plano de negócios, é escopo deste trabalho apresentar um plano de negócios para a criação de uma empresa que atue no comércio eletrônico. Contudo, devido à abrangência do tema e das inúmeras atividades que podem ser exercidas na comercialização através da internet, foi estabelecido como objeto do trabalho, desenvolver um plano de negócios para uma empresa que aborde a venda de eletrônicos de consumo oriundos de outros países, sendo assim, abordado parcialmente o tema da importação de mercadorias.

Assim sendo, considerando os critérios aqui apresentados e observando os conceitos de vendas pela internet e importação de eletrônicos de consumo pergunta-se:

“É viável a importação de eletrônicos de consumo para a venda pela internet?”

### 1.1 Objetivos

Para responder a questão central deste estudo, estabeleceram-se os propósitos do trabalho, divididos em: objetivo geral e objetivos específicos.

O objetivo geral é analisar a aceitabilidade e a viabilidade financeira, durante o segundo semestre de 2007, de iniciar um empreendimento voltado à venda de eletrônicos de consumo importados, aos consumidores que realizam compras pela internet em Florianópolis.

Os objetivos específicos são:

- a) Analisar e descrever o comércio eletrônico no Brasil;
- b) Apresentar as competências legais necessárias para a comercialização de eletrônicos de consumo via comércio eletrônico;
- c) Apresentar as competências legais para a importação de eletrônicos de consumo;
- d) Estruturar um plano de negócios para uma empresa que vise o comércio eletrônico de produtos importados.

## 1.2 Justificativa

Segundo Castro (apud MATTAR, 2005), o tema escolhido deve atender determinados critérios na escolha para que a pesquisa se justifique. Desta forma, o autor apresenta os seguintes critérios: importância, originalidade e viabilidade.

Para Mattar (2005), um tema é dito importante quando está de alguma forma ligado a uma questão crucial que polariza ou afeta um segmento substancial da sociedade, e se o tema for novo, a seleção se torna mais delicada e difícil. Desta forma, a importância do tema em questão apresenta-se não apenas como objetivo de obtenção do grau de bacharel em administração, mas também visa a utilização do conhecimento adquirido com o conteúdo do trabalho na implantação prática de uma empresa voltada à venda de produtos importados pela internet.

Já quanto ao critério originalidade apresentado por Castro (apud MATTAR, 2005), observa-se quando o tema possui resultados com potencial de surpreender aos leitores.

Sendo o tema empreendedorismo muito explorado, a originalidade encontra-se na aplicação do espírito empreendedor a uma empresa voltada à importação de produtos de alta tecnologia e que são lançamentos em seus países, a clientes que utilizam-se da internet para realizar compras.

O terceiro critério, viabilidade, proposto por Castro (apud MATTAR, 2005), explicita que o tema pode ser viável ao se analisar dados como: prazos, recursos financeiros, a competência dos autores, a disponibilidade potencial de informações e o estado da teorização.

A realização deste estudo é viável devido à vasta existência de bibliografia sobre o tema empreendedorismo. Outro fator que justifica a viabilidade deste trabalho é a facilidade em encontrar informações sobre comércio eletrônico disponíveis na internet.

## 2 REVISÃO LITERÁRIA.

Como em todo processo de pesquisa, a fundamentação teórica ou pesquisa bibliográfica tem como objetivo dar embasamento à pesquisa propriamente dita; ela tem como objetivo, resolver um problema ou direcionar o estudo para a solução do mesmo. Conforme Cervo, Bervian e Silva (2007, p.60), “a pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em artigos, livros, dissertações e teses” e “pode ser realizada independentemente ou como parte da pesquisa descritiva ou experimental”.

Quanto ao Plano de Negócios, é uma ferramenta muito importante para a concepção do empreendimento, o qual, segundo Sebrae-MG (2007), é “um documento que descreve (por escrito) quais os objetivos de um negócio e quais passos devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados, diminuindo os riscos e as incertezas”. Complementando a definição anterior, Salim et al (2001, p. 16) definem: “Plano de negócios é um documento que contém a caracterização do negócio, sua forma de operar, suas estratégias, seu plano para conquistar uma fatia do mercado e as projeções de despesas, receitas e resultados financeiros”.

Tendo como base as explicações anteriores, foi utilizado como modelo de estudo para o plano de negócios o apresentado por Degen (1989). Modelo esse, que apesar de desenvolvido há dezoito anos, ainda apresenta-se extremamente útil nos dias atuais. Nesse sentido, inicia-se a fundamentação com o tema empreendedorismo.

### 2.1 Empreendedorismo

O empreendedor é a pessoa que vai sempre atrás de fazer diferente, na tentativa de inovar ou aplicar o inovador ao mercado de consumo. Bom Angelo (2003, p. 23) descreve que “A figura do empreendedor é, ainda hoje, associada romanticamente ao navegador solitário ou ao desbravador de florestas, figuras que se valem dos recursos, talentos e contatos para atingir determinado objetivo”. Contudo, não apenas da inovação depende o empreendedor, mas da capacidade de enxergar em um novo produto seu potencial de mercado ou descobrir em um determinado produto, utilidades que satisfaçam novas necessidades. Desta forma, conforme Schumpeter (apud DEGEN, 1989, p.1),

O empreendedor é o agente do processo de destruição criativa que é o impulso fundamental que aciona e mantém em marcha o motor capitalista, constantemente criando novos produtos, novos métodos de produção, novos mercados e, implacavelmente, sobrepondo-se aos antigos métodos menos eficientes e mais caros.

Dessa forma, não é qualquer pessoa que pode optar por ser um empreendedor, um empreendedor deve ter vocação para isso. Para Bom Angelo (2003, p. 51) o empreendedor apresenta um perfil específico, e para que uma pessoa se torne um empreendedor deve apresentar pelo menos três características necessárias:

- a) Vontade e habilidade para criar algo absolutamente inédito e que possa melhorar as condições de vida da família, da empresa, da comunidade local ou da raça humana;
- b) Capacidade de encontrar novas utilidades para velhas idéias. O objeto dessa ação de reciclagem deve resultar em benefício coletivo;
- c) Talento para melhorar a eficiência de um sistema, processo ou produto, tornando-o mais econômico, acessível e tecnicamente superior.

Porém, para que esse novo negócio dê certo, uma boa idéia não será de todo suficiente. É necessário que o mesmo saiba como levar à frente este projeto, e transforme o empreendimento de um projeto em um negócio de sucesso. Sendo assim, é necessário que o empreendedor saiba gerenciar um negócio e aproveitar as oportunidades que aparecerem pela frente, o que evitará a morte do negócio e acarretará o crescimento do empreendimento.

Com isso, conforme Degen (1989) apresenta, o empreendedor deverá ficar sempre atento a todas as possíveis oportunidades, e, para que o seu empreendimento evolua será necessário ater aos seguintes pontos:

#### 2.1.1 Estágios de Crescimento de uma Empresa

O desenvolvimento do empreendimento é fundamental para que o empreendedor possa sobreviver do seu negócio, sem que precise partir para uma nova iniciativa. Contudo, este trabalho de desenvolvimento pode encontrar diversas dificuldades, dependendo do segmento onde atua e do mercado que pretende atingir. Dessa forma, conforme Degen (1989) descreve, todo empreendimento precisa passar por alguns estágios, que são as fases de crescimento de uma empresa. Porém, como nem todas as empresas se desenvolvem de forma igual, algumas empresas podem pular estágios:

- a) *Acumulando Recursos*: É a fase inicial para a abertura de um novo negócio. Onde os sócios acumulam recursos e conhecimentos necessários para a abertura do novo empreendimento;
- b) *Explorando Oportunidade*: Todo negócio se inicia explorando uma oportunidade, porém, a diferença neste momento é a habilidade do empreendedor em evitar o

rápido esgotamento da oportunidade, ampliando as oportunidades do empreendimento, ao desenvolver o crescimento do estabelecimento;

- c) *Explorando Nicho de Mercado*: Um nicho de mercado é uma fatia do mercado que possui necessidades específicas e parecidas. Desta forma, ao desenvolver produtos para um determinado nicho, o empreendedor poderá, de forma mais fácil, atender as necessidades de seus clientes e reduzir seus custos operacionais e de marketing. Neste momento, a maior barreira encontrada é o esgotamento do nicho;
- d) *Explorando Mercado*: Com o crescimento do negócio, o empreendedor pode ampliar sua atuação para diversos nichos do mesmo mercado, até atingir o mercado como um todo. Contudo, ele ainda corre o risco de se deparar com o esgotamento do mercado;
- e) *Explorando Negócios com Sinergia*: A continuidade do desenvolvimento que a empresa procura pode vir através da diversificação de mercado. Essa diversificação pode ocorrer através da exploração de novos negócios com sinergia, o qual pode apresentar crescimento, até o esgotamento do negócio com sinergia;
- f) *Explorando Negócios sem Sinergia*: Para que a empresa possa continuar a crescer, deve explorar negócios sem sinergia. Contudo, o risco desse tipo de crescimento é o esgotamento da capacidade gerencial.

Para avançar cada um dos estágios mencionados, o empreendedor deverá assumir riscos, o que certamente já inibirá muitos de arriscar.

Contrapondo esta estrutura, Bom Angelo (2003) apresenta como fases do processo da vida do negócio, as quais, também são de extrema importância à ação do empreendedor: Pesquisa; Desenvolvimento; Planejamento; Busca de recursos e patrocinadores; Lançamento; Fortalecimento; Desdobramento e re-inovação.

Contudo, apesar de nomenclaturas diferenciadas, uma estrutura acaba complementando a outra, pois em alguns pontos elas se assemelham, apresentando apenas a inversão no momento de suas ocorrências.

### 2.1.2. Estratégia de Crescimento Dominante

Uma empresa que vise o crescimento e para que esse processo se torne dominante deve sempre almejar tornar-se líder de um determinado mercado ou setor. Para Degen (1989), uma empresa poderá ter um crescimento dominante ao percorrer as estratégias para este



crescimento, as quais, de acordo com o apresentado no subitem anterior, devem percorrer, conforme o estágio em que se encontrem as seguintes estratégias:

- a) *Identificar Oportunidades*: Com o acúmulo de recursos, os empreendedores precisam identificar oportunidades de negócios, as quais satisfaçam seus interesses e se apresentem de forma rentável e satisfatória;
- b) *Atender a uma Necessidade*: Ao vencer as barreiras à entrada no negócio, os empresários devem identificar necessidades do mercado ao qual pretender atingir e atendê-las da melhor forma possível;
- c) *Desenvolver Negócio Dominante*: As empresas que visam desenvolver negócios dominantes devem explorar suas qualidades e satisfazer o mercado a que pretende atingir. Conforme Degen (1989), ao navegar pelos estágios de consolidação em um nicho de mercado, expansão para todo o mercado, a exploração de negócios com sinergia, a exploração de negócios sem sinergia e a diversificação, fará com que a empresa consiga desenvolver negócios dominantes;
- d) *Diversificar*: A diversificação é uma tática importante para empresas que atuam em mercados que já saturaram. Contudo, conforme Degen (1989) ressalva, a diversificação é um estágio perigoso, pois as empresas que adotam esta estratégia acabam perdendo sua orientação estratégica básica. Ainda assim, é recomendado que a empresa diversifique primeiro para negócios com sinergia com o negócio ao qual a empresa já realiza, para depois tentar novos negócios.

Com isso, ao desenrolar de todas as etapas, o empreendimento poderá atingir o status de dominante dentro de seu mercado. No entanto, o concluir dessas etapas não significa que o trabalho está concluído, o empreendedor deverá sempre estar atento para novas oportunidades e repassar todas as vezes que for preciso por todos os estágios anteriormente citados, evitando, dessa forma, ser batido por qualquer um de seus concorrentes.

### 2.1.3. Fatores Inibidores do Potencial Empreendedor

Existem vários fatores que podem inibir o crescimento de um novo empreendimento, e em muitos casos esses fatores podem ser barreiras impostas pelos próprios empreendedores. Para Degen (1989), as principais barreiras para o crescimento de uma empresa são as seguintes:

- a) *Imagem Social*: Não são comuns profissionais bem sucedidos em suas carreias tentarem abrir um negócio próprio. Isso se justifica, pois muitos, ao atingirem certo nível em suas carreiras não se sujeitam a realizar determinadas tarefas tidas

como essenciais para o início de qualquer negócio. Contudo, na abertura de qualquer empreendimento o empresário deve estar disposto a realizar todas as atividades necessárias ao funcionamento do negócio, e somente após atingir certo nível de crescimento é que o mesmo poderá contar com um número maior de colaboradores que realizaram atividades menos triviais à gestão, possibilitando ao empreendedor focar-se mais na gestão;

- b) *Disposição Para Assumir Riscos*: Em sua maioria, a abertura de novos empreendimentos é cercada de riscos, os quais os empreendedores devem estar dispostos a correr. No entanto, não são muitas as pessoas que encontram coragem para assumir estes riscos. Estas pessoas precisam de horários certos para trabalho, salários garantidos no final do mês e todos os benefícios que uma carteira assinada resulta. Contudo, o risco financeiro e profissional que se imagina para a abertura de qualquer empreendimento será bem menor se o mesmo for realizado com o planejamento necessário para o empreendimento;
- c) *Capital Social*: A influência que todos recebem do meio em que vivem pode ser um forte fator inibidor para novos empreendedores. Essa influência pode ser de origem familiar, religiosa e educacional, o que porventura resultará na formação intelectual e, inconscientemente, norteará o ímpeto profissional. Neste caso, para que uma pessoa se torne um empreendedor, provavelmente terá antes que manter algum tipo de relacionamento com outro indivíduo que tenha o ímpeto de um empreendedor. Dessa forma, não ocorrendo as barreiras psicológicas, financeiras, legais e técnicas para a criação de um novo empreendimento, o empreendedor estará apto para almejar sua realização profissional empreendendo seu próprio negócio.

Por conseguinte, muitas boas idéias acabam não sendo levadas à frente, pois o responsável pela idéia não possui o preparo necessário para desenvolver esse tipo de empreendimento, e encontrar a pessoa certa para dar continuidade à idéia é extremamente complicado, pois conforme Bom Angelo (2003, p. 51) diz, “identificar um empreendedor não é tarefa fácil, envolve o exame de uma complexa rede de aspectos, alguns práticos e outros totalmente subjetivos”.

## 2.2. Plano de Negócio

O comércio eletrônico, conceituado pelo Ministério da Ciência e Tecnologia (2005, p.27), é “a maneira de realizar transações envolvendo a troca de bens ou serviços entre duas

ou mais partes utilizando ferramentas eletrônicas e tecnologias emergentes”, o que demonstra uma grande possibilidade de negócio. Contudo, na descrição do negócio serão analisadas as informações pertinentes à observação de oportunidades de novos negócios, bem como as necessidades para a formulação do mesmo. Sendo assim, conforme Degen (1989) retrata, na descrição do negócio serão abordados os seguintes assuntos: Oportunidade de negócio; Conceito do negócio; Produtos e suas características; Mercado potencial e projeções de vendas; Análise da concorrência; Necessidade de pessoal; e Análise Financeira.

### 2.2.1 Oportunidade de Negócio

Para que se possa desenvolver um plano de negócios é necessário saber sobre o que se irá trabalhar nesse plano. Para Salim et al (2001, p. 41) “antes de se elaborar o plano de negócios, é necessários considerar qual é a oportunidade vislumbrada e como vamos aproveitá-la”. A identificação de oportunidade, conforme Degen (1989), corresponde à primeira fase do ciclo do negócio, e para o empreendedor são exigidos predisposição e criatividade.

A predisposição corresponde à iniciativa de aproveitar todas as oportunidades de negócio que aparecerem ao empreendedor. Deste modo, o empreendedor deve ser curioso e ter o anseio de sempre observar todos os negócios que estão ao seu redor, para que assim possa estar preparado a identificar novas possibilidades de empreender.

Por outro lado, a criatividade é importante para que o empreendedor proponha novos negócios, e não simplesmente copie o que já foi realizado por outra pessoa. Conforme Degen (1989, p.21), “todos os dias são iniciadas milhares de empresas. Poucas têm chance de sucesso. A grande maioria não vai passar da mediocridade, e algumas vão fracassar”, o que é comprovado por dados da UNESP (apud UNIVERSIA, 2007), de que 49% das empresas fecham no seu primeiro ano de funcionamento.

Sendo assim, vislumbrando a implantação da empresa em questão, a oportunidade surge ao verificar o crescimento das vendas pela internet, que ano após ano vem apresentando dados de crescimento, pois somente no ano passado, conforme dados do site de notícias E-bit (2007a), o comércio eletrônico no Brasil cresceu 76% em relação ao ano anterior.

Deste modo, levando-se em consideração essas argumentações, é possível observar se um empreendimento irá acender ao sucesso ou fracassar. Em conformidade com os fatos apresentados, Degen (1989) ainda explana sobre oito fórmulas responsáveis por indicar ao empreendedor o caminho ao sucesso, que são:

- a) *Identificação de Necessidades*: Conforme Maximiniano (2002), toda necessidade pode dar origem a um projeto. Essas necessidades são justificativas para novos projetos. Desta forma, conforme Degen (1989), o caminho mais direto para identificar oportunidades de negócio é procurar por necessidades, e propor uma solução para essas necessidades a um custo que o consumidor esteja disposto a pagar. Com isso, a forma mais fácil para essa identificação é prestar atenção às queixas dos consumidores;
- b) *Observação de Deficiências*: Outra forma de iniciar um novo negócio é observar outra empresa. O empreendedor deve ficar atento as falhas de processos que a mesma possa apresentar, pois não há empreendimento que não possa ser melhorado. Além do mais, para que o produto possa ser reconhecido, o empreendedor deve ter capacidade de oferecê-lo a um preço menor, ou oferecer algo mais pelo mesmo preço, a ponto do cliente perceber e realizar a troca de fornecedor. No entanto, ao melhorar um produto ou processo, o concorrente pode copiar essa melhoria, fazendo com que o produto se torne apenas mais um negócio, o que pode levar ao fracasso do empreendimento;
- c) *Observação de Tendências*: O mundo vem sofrendo diversas mudanças, fruto das constantes variações de tendências. Contudo, muitas variações de tendências não são de ciclo único, algumas ocorrem com certa constância, a qual é conhecida como ciclo de negócio. Esse ciclo é fielmente conhecido pelos agricultores, no entanto, todos os produtos sujeitos a sazonalidade fazem parte deste ciclo. Por outro lado, há tendências que levam mais tempo para terminar, podendo levar décadas na mesma tendência. Desta forma, é importante o empreendedor se manter atento a toda nova tendência, pois é na mudança que surgem as boas oportunidades;
- d) *Derivação da Ocupação Atual*: É muito comum um funcionário que deixa uma empresa abrir um negócio parecido com o que ele trabalhava fazendo concorrência ao ex-empregador. Além da possibilidade de aprender o ofício, há também o anseio de que se fosse o proprietário faria melhor;
- e) *Procura de Outras Aplicações*: A procura de outra aplicação é baseada na aplicação de conhecimentos já existentes em aplicações ainda não utilizadas, ou como Degen (1989, p.28) retrata, “a idéia dessa fórmula de identificar oportunidades de negócio é procurar outras aplicações para algum tipo de solução tecnológica, mercadológica, industrial etc”;

- f) *Exploração de Hobbies*: Ao se explorar um hobby certamente estará realizando uma atividade a qual encontre prazer em fazer. De acordo com Degen (1989, p.29), “são raros os hobbies que não representam oportunidades”;
- g) *Lançamento de moda*: O lançamento de moda se baseia-se na criação de algo novo, que venha a agradar grande parte dos consumidores. Deste modo, como descreve Degen (1989, p.29), “oportunidades de negócio, baseadas no lançamento de uma moda ou modismo, são encontradas quando se procuram idéias originais, que podem encantar grande número de consumidores”. Contudo, ao lançar uma moda, o empreendedor não garante o sucesso, pois Degen (1989, p.29) ainda comenta que “normalmente, esse encanto é passageiro, e o empreendimento tem ciclo de vida rápido”, o que torna um risco ainda maior ao lançar moda;
- h) *Imitação do sucesso alheio*: Como ocorre em muitos mercados, todos os negócios de sucesso acabam sendo imitados pelos concorrentes. Quanto a isso, Degen (1989, p.31) diz que “imitar o sucesso alheio é a fórmula menos arriscada de iniciar um empreendimento próprio”, pois algo que já está dando certo com um empreendedor corre menos risco de fracassar, no entanto, para que isso não ocorra, o empreendedor deve saber porque tal empreendimento está progredindo. Quanto a isso, Degen (1989, p.31) comenta que “para ter êxito em imitar o sucesso alheio, o empreendedor deve observar e analisar muito bem o negócio, para identificar as razões do seu sucesso e, na medida do possível, introduzir melhorias no empreendimento original, a fim de se diferenciar dos concorrentes e não ser mais um dos muitos imitadores.” Contudo, Degen (1989, p.31) ainda reforça ao dizer que “não é raro uma empresa ter copiado o sucesso de outra, acabe dominando o mercado, sobretudo se a empresa pioneira não estava preparada para o rápido crescimento da demanda”.

Dessa forma, caberá ao empreendedor saber aproveitar as oportunidades que lhe aparecerem pela frente. Por isso, de acordo com Salim et al (2001, p. 41),

O que o empreendedor faz é transformar uma oportunidade em um negócio. O meio que é usado para explicitar esta transformação é o Plano de Negócios e a forma como se materializa o aproveitamento da oportunidade é a empresa que vai ser criada ou usada para operar, produzir ou desenvolver o novo produto.

Com isso, ao se defrontar com uma oportunidade de negócio o empreendedor deve sempre ter total conhecimento sobre aquilo que pretende realizar, o que denota a importância de se conhecer o negócio, para que não corra o risco de não sair da mediocridade.

### 2.2.2 Conceito do negócio

O planejamento do negócio é de extrema importância para o empreendimento. Nesse sentido, o empreendedor deve ter total conhecimento do que pretende realizar. Mas para isso, segundo Degen (1989, p.54), “o futuro empreendedor precisa ordenar essas informações em um conceito, que deve descrever claramente a necessidade do grupo de clientes a que ele pretende atender, com algo que sabe fazer, a um custo que esses clientes estão dispostos a pagar.” No entanto, para Salim et al (2001, p. 58), a etapa da descrição do conceito do negócio, corresponde à etapa da descrição da oportunidade, que representa responder questões tais como: “O que falta ao consumidor? O que faria o consumidor se interessar e comprar alguma coisa? O que poderia ajudar as pessoas a realizar suas tarefas diárias, seus objetivos imediatos e de longo prazo, enfim, seus sonhos de vida? O que é novo e poderia mudar a vida das pessoas?” Por conseguinte, teve-se como intuito a formulação do empreendimento que atenda as necessidades dos consumidores que realizam compras pela internet, de oferecer eletrônicos de consumo de alta tecnologia a preços acessíveis, gerando relacionamentos duradouros

Contudo, Degen (1989, p.55) menciona que “o conceito do negócio deve ser desenvolvido com papel, lápis, alguma pesquisa pessoal, muita observação, imaginação e simulação.” Desta forma, ao realizar simulações, o empreendedor estará verificando a viabilidade e aceitação do novo negócio. Para Degen (1989, p.57), “a vantagem desse tipo de pesquisa é que, em caso de o negócio não ter viabilidade mercadológica, o futuro empreendedor não arca com grande prejuízo.”

Degen (1989) ainda afirma que não somente a simulação da compra do serviço é o suficiente para analisar a aceitação, deve-se também simular tal produto ou serviço em uso, para que com isso verifique a satisfação do mesmo com o resultado. Degen (1989, p.57) ainda afirma que “a simulação da situação de uso é bem mais complicada”, pois, “em alguns casos, deve haver o desenvolvimento de protótipos, o que representa investimento não desprezível.”

Salim et al (2001) ainda alertam que a descrição do conceito do negócio pode encontrar duas situações, a primeira corresponde à descrição de uma empresa nova, baseado em uma oportunidade única que surgiu para o empreendedor. A segunda situação corresponde

a criação de uma nova unidade de negócio, almejando aproveitar outras oportunidades que o empreendedor já instalado tenha percebido, derivando do negócio atual.

### 2.2.3 Produto e suas características

A descrição do produto ou serviço é de extrema importância para o conhecimento do objetivo do plano de negócio. Segundo Salim et al (2001), “A seção PRODUTOS E SERVIÇOS do Plano de Negócios vai detalhar os produtos e serviços que a empresa ou unidade de negócios vai vender”. Dessa forma, o autor ainda salienta que esta seção deve abordar os seguintes pontos:

- a) Descrever, com clareza, cada um dos serviços e produtos que a empresa vende;
- b) Descrever seu mercado e as principais necessidades detectadas com os clientes, que poderão ser resolvidas com as soluções oferecidas pela empresa;
- c) Quem são os competidores? Comparar sua solução, seus produtos e serviços com os oferecidos pelos competidores. Quais são os benefícios que fazem seus produtos e serviços serem mais vantajosos que os dos competidores;
- d) Definir como vai ser o material usado para apoiar a venda de seus produtos e serviços;
- e) Analisar os custos para o fornecimento de seus produtos e serviços e os preços que podem ser praticados no mercado;
- f) Avaliar as margens que podem ser praticadas nas vendas de seus produtos e serviços;
- g) Analisar a questão tecnológica envolvida com seus produtos e serviços: qual a tecnologia usada e o seu grau de atualização e volatilidade; qual a proteção legal de seus produtos (direitos de propriedade);
- h) Definir a visão futura de seus serviços e produtos: como devem se desenvolver, qual a evolução das necessidades do mercado, de seus concorrentes, da demanda, de segmentos específicos do mercado, da própria tecnologia adotada.

Dessa forma, ao se analisar as características do produto e conhecer os anseios do público-alvo, fica muito mais fácil para o empreendedor satisfazer as necessidades de seus clientes, o que certamente lhe proporcionará um papel de destaque junto aos clientes que pretende atingir.

#### 2.2.4 Mercado potencial e projeções de vendas

O crescimento da utilização da internet vem propiciando aos usuários oportunidades de novos negócios, pois, conforme o Ministério de Ciência e Tecnologia (2005), a internet possibilita que vendedores e compradores interajam sem atritos ou sem intermediários. Desse modo, o mercado potencial para o empreendimento que vise a venda pela internet encontra-se em expansão.

Outro fator preponderante é o estudo realizado sobre os clientes potenciais do empreendimento, pois são eles a base de sustentação do negócio. Dessa forma, deve-se levar em consideração, conforme o Sebrae-MG (2007), que “os clientes não compram apenas produtos, mas soluções para algo que precisam ou desejam”; dessa forma, para identificar essas soluções é necessário conhecê-los melhor.

Para Salim et al (2001), os principais pontos que devem ser abordados na análise do mercado potencial são:

- a) Fazer projeções sobre o mercado: mercado total em unidades e em valor, desempenho recente do mercado e sua projeção;
- b) Como o mercado pode ser segmentado? Quais os critérios de segmentação (nível econômico, tipo de negócio, tipo de necessidades de clientes, localização geográfica, por produtos, por padrões de compras identificados);
- c) Caracterizar a concorrência em relação às fatias de mercado que detém;
- d) Como é a forma de vender ou como fazer a distribuição dos produtos neste tipo de negócio; há vendedores atuando diretamente nos clientes; a venda é em lojas; é preciso agregar valor em forma de consultoria ou de serviços para vender o produto; a venda se produz por revendas; a venda é direta pela empresa ou é feita através de distribuidores;
- e) Analisar os aspectos em relação aos quais o mercado é mais sensível; se preços, a prazos de entrega, ao prestígio da marca, às características do produto, ao suporte ao cliente, ao treinamento oferecido, à qualidade intrínseca do produto (não tem defeitos, tem um tempo médio entre falhas muito alto);
- f) Analisar a concorrência em relação a seus pontos fracos e fortes e fazer a comparação com os de sua empresa. Considere os seguintes aspectos: produto, preço, canais de distribuição, reputação, gerência, posição financeira, tecnologia e segmentos de mercado em que operam, dominam ou pelos quais não se interessam, o grau de segmentação do mercado e o nível de sua ocupação;



- g) Avaliar o comportamento dos clientes: a marca do produto é mais importante? O preço, a garantia, o prazo de entrega e o atendimento são mais importantes? O cliente percebe a diferença na qualidade do produto?

No entanto, em relação ao empreendimento em epígrafe, a dificuldade em obter essas informações torna-se maior por se tratar de uma empresa on-line, pois como a internet representa o maior símbolo da globalização, a análise que envolva clientes e principalmente concorrentes tomam proporções mundiais.

#### 2.2.5 Análise da concorrência

A análise da concorrência é de extrema importância, pois é baseado na concorrência que poderá verificar a possibilidade de o mercado já estar saturado, ou o mesmo sofrer alguma proteção contra novos entrantes. No entanto, Porter (1986) exalta que embora os concorrentes possam representar ameaças, em muitos casos são os mesmos concorrentes que acabam fortalecendo a indústria. Dessa forma, verifica-se a importância das concorrências em determinados mercados, sabe-se que os mesmos podem ajudar no desenvolvimento do mercado em indústrias emergentes, ou em indústrias onde a tecnologia do produto ou do processo está evoluindo. Assim, o autor salienta o fato de que um bom concorrente é aquele que não se acomoda e faz com que a indústria sempre evolua, até o ponto de atingir um equilíbrio industrial estável e rentável sem uma guerra prolongada. Em conformidade com isso, Degen (1989) relata que em alguns casos os concorrentes podem até estar dispostos a ajudar, pois mesmo que estejam atuando dentro da mesma indústria, ambos visam mercados diferentes.

Dessa forma, é importante o conhecimento da estratégia, capacidade, suposições e metas do concorrente, independente da indústria onde se está inserindo. Somente assim, conforme Porter (1986), é que se pode identificar se o mesmo é um bom ou mau concorrente.

#### 2.2.6 Necessidade de pessoal

Todas as organizações precisam de pessoas capacitadas para desenvolver da melhor forma possível as atividades referentes ao negócio desenvolvido pela empresa. Em conformidade com isso, Schermerhorn (1996, p.202) diz que “qualquer organização precisa ter, o tempo todo, as pessoas certas para fazer o trabalho exigido”. Dessa forma, segundo o autor, para a identificação da necessidade de pessoal, a organização deve levar em conta os objetivos e estratégias organizacionais. Contudo, Degen (1989) afirma que não apenas a quantidade de empregados é suficiente para o sucesso do empreendimento, é necessário que

os funcionários estejam motivados e bem treinados para a realização das tarefas, pois o contrário pode resultar em problemas tanto com clientes como de produtividade.

Dessa forma, faz-se necessária a distribuição das atividades de uma empresa em cargos, que por sua vez será delineado conforme sua posição hierárquica e o conjunto de atividades a ele atribuído (TOLEDO, 1981). A descrição das funções consiste em determinar as atribuições diárias, semanais, mensais ou esporádicas, e para isso deve-se determinar:

- a) Os requisitos necessários às pessoas para o seu desempenho;
- b) Responsabilidades que lhe serão inerentes;
- c) Condições de trabalho;
- d) Riscos de trabalho.

De posse dessas informações que se poderão determinar tipos de incentivos, treinamentos necessários, atributos dos candidatos, entre outros.

#### 2.2.7 Análise Financeira

A análise financeira de um empreendimento é uma das partes mais importantes de um plano de negócios, é através dessa análise que o futuro empreendedor saberá se realmente poderá levar à diante o projeto, ou deverá abandoná-lo e tentar outro tipo de empreendimento.

No entanto, para a realização desse tipo de análise o empreendedor deve possuir algum conhecimento financeiro. Salim et al (2001) e Degen (1989) são unânimes ao dizer que o fluxo de caixa é a mais importante ferramenta de análise financeira, pois é utilizada por pequenas, médias e grandes empresas para controle dos desembolsos.

Contudo, Welsch (1983) menciona que existem diversos tipos de análises financeiras que são muito importantes para o dia-a-dia de qualquer empresa. O mesmo autor diz que o planejamento financeiro de uma empresa é importante e a pessoa responsável por Administrar deve se munir dos mais diversos tipos de informações financeiras. Dentre as diversas análises financeiras apresentadas pelo autor as indicadas são: calculo do ponto de equilíbrio; custo do produto vendido; orçamento dos custos diretos e indiretos; e retomo sobre o capital investido.

Contudo, para um plano de negócios onde o foco é apresentar a empresa para possíveis financiadores, o modelo de Degen (1989) contempla as informações necessárias. Os itens abordados pelo autor são:

- a) Fluxo de Caixa: A demonstração do fluxo de caixa não é obrigatória no Brasil, contudo sua avaliação é muito importante para qualquer empreendimento. Segundo a Fundação Instituto Contábil, Atuariais e Financeiras (2000, p. 351) o objetivo do fluxo de caixa é “prover informações relevantes sobre pagamentos e

recebimentos, em dinheiro, de uma empresa, ocorridos durante um determinado período”. Dessa forma a empresa deve priorizar a geração de fluxo líquido positivo;

- b) Ponto de Equilíbrio: O ponto de equilíbrio é um medidor de quantidades mínimas necessárias de vendas para evitar prejuízo. Welsch (1983, p. 279) define ponto de equilíbrio como “o volume ao qual a receita total é exatamente igual ao custo total, é quase um aspecto incidental à grande amplitude da análise das relações entre custo, volume e lucro”;
- c) Margem de Contribuição: A margem de contribuição representa a diferença entre as receitas e seus custos variáveis, resultando no valor para cobrir os custos fixos e gerar lucro. Para Lima (1978, p. 134) “margem de contribuição é a diferença entre o preço de venda e o custo variável do produto, destinado a cobrir o custo fixo e propiciar lucro”;
- d) Pay-back: o pay-back, ou taxa de retorno sobre o capital investido, é a taxa que denota o período para retorno do capital empregado no empreendimento. Lima (1978, p. 70) define como sendo “a taxa de retorno do capital pela porcentagem de lucro líquido ou rendimento que ele proporciona, reembolsando o investidor da importância aplicada, em tempo variável e dependente das taxas”.

Com isso, observa-se a importância da participação da análise financeira em qualquer tipo de plano de negócio, representando a viabilização financeira para o empreendimento.

#### 2.2.8 Análise de Riscos e Oportunidades

As empresas correm riscos diariamente, contudo nem todos os gestores estão aptos a perceber determinados riscos. Costa (2007, p.22) diz que “todos já deparamos com situações em que a maioria das pessoas à nossa volta vê um risco iminente, o qual, para nós, nem existe”. O gestor deve estar apto a perceber os riscos e transformá-los em oportunidades. No entanto, o mesmo autor comenta que devido a problemas já enfrentados no passado, muitas organizações acabam desestimulando a criatividade, justamente para que não corram riscos com a mudança, essa atitude acaba gerando desestímulos entre os funcionários e em muitos casos a estagnação da empresa.

Essa percepção de riscos pode ser treinada e estimulada por técnicas apropriadas para tal. Para Kluyver e Pearce II (2007) a análise SWOT é uma ótima ferramenta de análise de riscos, onde consiste em identificar os pontos fracos e fortes do ambiente interno da

corporação, confrontando-os com as ameaças e oportunidades do ambiente externo, que podem ser identificados através do quadro 01.

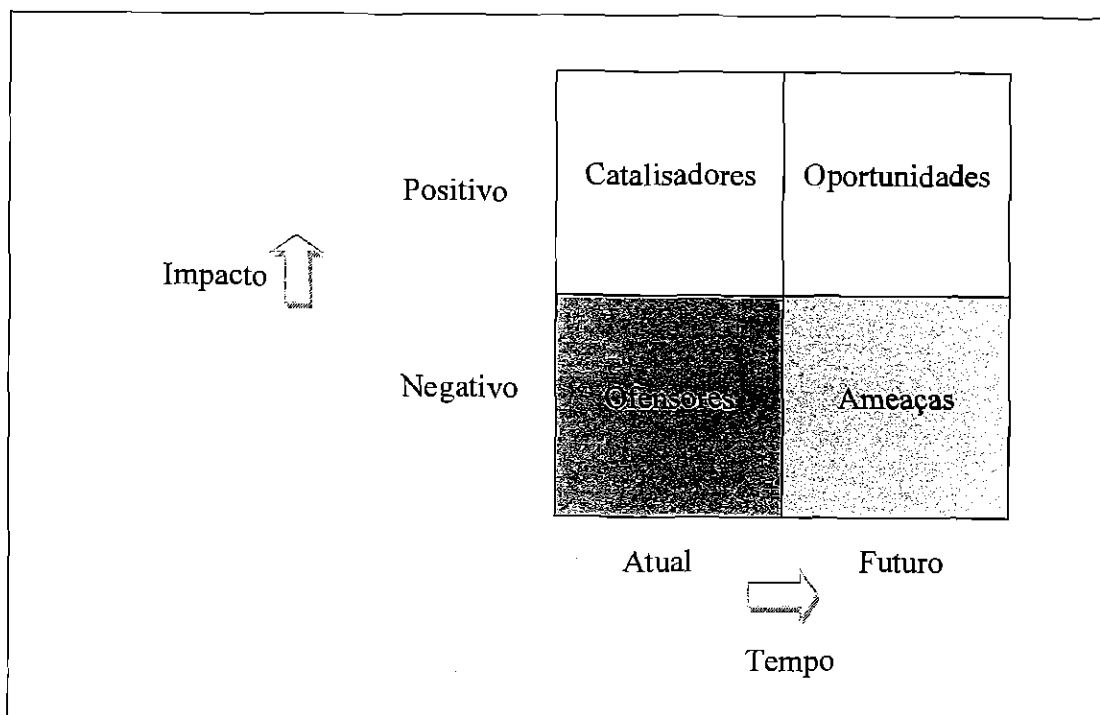
Pontos fortes internos potenciais	Pontos fracos internos potenciais
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competências essenciais em áreas-chaves;</li> <li>• Recursos financeiros adequados;</li> <li>• Boa imagem junto aos compradores;</li> <li>• Um líder de mercado reconhecido;</li> <li>• Estratégias das áreas funcionais bem concebidas;</li> <li>• Acesso a economias em escala;</li> <li>• Isolamento (pelo menos em parte) das fortes pressões competitivas;</li> <li>• Tecnologia patenteada;</li> <li>• Vantagens de custo;</li> <li>• Campanhas publicitárias melhores;</li> <li>• Habilidade de inovação de produtos;</li> <li>• Gestão comprovadamente eficaz;</li> <li>• À frente na curva de aprendizado;</li> <li>• Melhor capacidade de produção;</li> <li>• Habilidades tecnológicas superiores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sem uma direção estratégica clara;</li> <li>• Instalações obsoletas;</li> <li>• Lucratividade baixa;</li> <li>• Falta de experiência e de talento gerencial;</li> <li>• Ausência de algumas habilidades ou competências-chaves;</li> <li>• Ineficiência no monitoramento de implementações de estratégias;</li> <li>• Afetada por problemas operacionais internos;</li> <li>• Atrasada em P&amp;D;</li> <li>• Linha de produtos pouco diversificada;</li> <li>• Imagem pobre no mercado;</li> <li>• Fraca rede de distribuição;</li> <li>• Habilidades de marketing abaixo da média;</li> <li>• Incapaz de financiar mudanças necessárias em estratégia;</li> <li>• Custo total unitário mais alto em relação a competidores importantes.</li> </ul>
Oportunidades externas potenciais	Ameaças externas potenciais
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidade de servir grupos adicionais de consumidores ou expandir para novos mercados ou segmentos;</li> <li>• Formas de expandir linhas de produtos para atender a um maior leque de necessidades dos consumidores;</li> <li>• Capacidade de transferir técnicas ou Know-how tecnológico para frente ou para trás na cadeia de valor;</li> <li>• Menores barreiras comerciais em mercados estrangeiros atráentes;</li> <li>• Complacência entre empresas rivais;</li> <li>• Capacidade de crescer rapidamente por causa de fortes aumentos na demanda de mercado;</li> <li>• Surgimento de novas tecnologias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrada de concorrentes estrangeiros com custos menores;</li> <li>• Crescimento das vendas de produtos substitutos;</li> <li>• Crescimento mais lento do mercado;</li> <li>• Mudanças adversas no câmbio e nas políticas de comércio exterior de outros países;</li> <li>• Requisitos regulatórios onerosos;</li> <li>• Vulnerabilidade a recessões e ciclos de negócios;</li> <li>• Crescente poder de barganha de clientes ou fornecedores;</li> <li>• Mudanças nas preferências e necessidades dos compradores;</li> <li>• Mudanças demográficas adversas.</li> </ul>

**Quadro 01 – Análise SWOT**

Fonte: THOMPSON JR, A.; STRICKLAND III, A. (apud KLUYVER C. A.; PEARCE II, J. A. 2007, p. 89).

A análise SWOT é uma importante ferramenta para a estratégia competitiva de uma organização, contudo Kluyver e Pearce II (2007, p. 89) ainda ponderam ao mencionar que “simplesmente classificar variáveis sob diferentes legendas SWOT tem pouco valor e nada sugere sobre opções estratégicas ou sua viabilidade”, no entanto, os autores mencionam que ao realizar essa classificação a empresa está abrindo portas a uma discussão mais aprofundada sobre o tema dentro da corporação.

No entanto, Costa (2007) apresenta outra forma de analisar os riscos inerentes a organização. Para ele, o resultado do exame criterioso e sistemático dos fatores ambientais – tendências ou discontinuidades – que causam ou podem causar impactos, ou que podem influenciar os negócios ou atividades da organização, podem ser mapeados utilizando-se os fatores tempo e impactos sobre a organização, conforme apresentado na figura 01.



**Figura 01 – Catalisadores, ofensores, oportunidades e ameaças**

Fonte: Costa, E. A. (2007, p. 86)

Existem quatro categorias básicas de fatores não controláveis pela organização que devem ser avaliados e acompanhados por ela:

- Os catalisadores são fatores atuais favoráveis a organização que podem impulsionar o desenvolvimento do negócio;
- Os ofensores são fatores atuais que afetam negativamente a organização;
- As oportunidades são fatores futuros favoráveis que os Administradores poderão tirar algum proveito;

- d) As ameaças são fatores futuros de risco que o empreendimento estará sujeito a correr, e caberá ao gestor adotar as melhores práticas para amenizar os impactos causados por elas.

Assim sendo, tanto a análise SWOT quanto a análise de fatores presentes e futuros são ferramentas importantes para a gestão de qualquer empreendimento, contudo a utilização de uma análise para o plano de negócios dispensa o uso da outra tendo em vista que ambos os casos as informações observadas serão coincidentes.

### **2.3. Importação**

A legislação para importação varia de país para país, no entanto, logicamente, para que haja o importador, faz-se necessário a presença da figura do exportador, que no caso específico de eletrônicos de consumo, é representada pela China, Cingapura, Japão e Coreia do Sul.

Os produtos provenientes da China, ainda hoje, são vítimas de muito preconceito devido à fama de produzir com baixa qualidade, conforme ficou conhecida na década de 90. Porém, conforme alega Fischiman (2006), esse cenário vem se alterando drasticamente, pois esse país deixou de ser apenas um fornecedor de mão-de-obra barata para empresas de segunda linha, e passou a ser uma fonte de baixo custo para empresas de alta tecnologia provenientes do Japão, Coreia do sul, Alemanha e Estados Unidos.

A importação, em sua generalização, representa o fluxo de produtos ou serviços para um determinado país ou região. Essa importação, em sua maioria, ocorre devido à falta de capacidade técnica ou tecnológica de determinada nação produzir o respectivo bem ou serviço, ou pela substituição compensatória por produtos similares que resulte em algum tipo de economia.

Em alguns países, e no caso o Brasil, a prática da importação é punida com o pagamento de impostos elevados. Essa tributação visa a geração de receita para o país e principalmente a proteção do produtor nacional. Contudo, outros países, ao assumirem a incapacidade de produzir determinados bens ou serviços, reduzem suas tributações a níveis ínfimos.

As importações no Brasil vêm crescendo ano após ano, conforme descreve Bizelli e Barbosa (1997): “No Brasil, particularmente, notou-se no início da década de 70 um processo de liberação das importações, incrementado, notadamente, pelo chamado ‘milagre brasileiro’”. Contudo, este fluxo foi interrompido com o advento da crise do petróleo, que obrigou a tomada de algumas decisões, e o caminho encontrado foi a restrição à importação e

a tentativa do fortalecimento do parque industrial brasileiro. No entanto, novamente no final da década de 80, o Brasil voltou a apresentar uma crescente tendência à liberalização das políticas de comércio exterior, fator este motivado por acordos econômicos e pela configuração do então parque industrial brasileiro.

Com a aplicação da internet ao comércio exterior, a importação de bens para consumo vem ganhando cada vez mais adeptos no Brasil. Com esta modalidade, o usuário final pode pesquisar na internet o preço de produtos e comprar o que mais se adequa ao seu bolso, não importando a sua localização. Hoje em dia já existem diversos sites que facilitam este tipo de comércio, tais como: ebay.com, amazon.com, dhgate.com, dentre diversas outras opções.

### 2.3.1 Classificação das importações

No Brasil, a forma como ocorre o desembaraço aduaneiro varia conforme o produto importado. Bizelli e Barbosa (1997) descrevem que as importações brasileiras, para efeito de regulamentação e tramitação administrativa, são classificadas da seguinte forma:

- a) *Importações Permitidas*: Os itens que recebem este tipo de classificação não apresentam qualquer restrição a sua importação, no entanto, os mesmos ainda podem ser categorizados da seguinte forma:
  - Licenciamento Automático de Importação: As informações de caráter comercial, financeira, cambial e fiscal deverão ser apresentada ao sistema SISCOMEX, para formulação da declaração de importação, para que ocorra o despacho aduaneiro.
  - Licenciamento Não-automático de Importação: O importador deverá apresentar as documentações de cunho comercial, financeiro, cambial e fiscal antes do embarque da mercadoria no exterior.
- b) *Importações não Permitidas*: Os itens importados poderão sofrer este tipo de classificação mediante o país de origem do referido produto e/ou se o produto não for de livre comercialização no país.

A classificação dos produtos visa a facilitação da liberação de carga para o importador. Contudo, a liberação da carga ainda depende do tipo de importação que ocorreu, podendo esta facilitar ou dificultar o desembaraço aduaneiro.

### 2.3.2 Classificação e Nomenclatura de Mercadorias

A nomenclatura e a classificação das mercadorias importadas visam facilitar o tramite internacional. O Brasil entrou neste processo de nomenclatura na década de 50, com a

aprovação da resolução nº 517 de 10/07/52, o qual, segundo Bizelli e Barbosa (1997), foi estruturado nos moldes da classificação Uniforme para o Comércio Internacional (CUCI), que era recomendada pela Organização das Nações Unidas.

No entanto, na tentativa de modernizar o comércio com o exterior, o Ministério da Fazenda realizou diversas mudanças nessa resolução nas décadas que se seguiram, instituindo a Nomenclatura Brasileira de Mercadorias (NBM) que veio a culminar na Resolução CBN 75 de 31.08.88 e a criação do órgão gestor do processo de nomenclaturas, o Comitê Brasileiro de Nomenclaturas (CBN). A promulgação dessa resolução deu-se pela adesão do país à Convenção do Sistema Harmonizado (SH), sendo a mesma revisada no ano de 1996 através do decreto nº 2.092, de 10.12.1996, que aprovou a tabela TIPI (Tabela de Incidência do IPI) e a inclusão da Nomenclatura Comum do MERCOSUL (NCM).

Conforme Bizelli e Barbosa (1997), essa nomenclatura é adotada para as seguintes operações:

- a) De exportação e importação;
- b) No comércio de cabotagem por vias internas;
- c) Na cobrança dos impostos de exportação, importação e sobre produtos industrializados;
- d) Nos demais casos previstos em lei.

O sistema Harmonizado de designação e codificação de mercadorias, que é adotado pelos países que pactuam conforme a SH, é composto por seis dígitos de uso múltiplo apresentando em sua estrutura uma série de posições subdivididas em quatro dígitos. Bizelli e Barbosa (1997) descrevem que essa subdivisão ocorre da seguinte forma: “Para os propósitos de classificação aduaneira, o Sistema Harmonizado proporciona, outrossim, uma estrutura lógica e legal dentro da qual se agrupam 1.241 posições em 96 capítulos, os quais estão ordenados em 21 seções”.(BIZELLI e BARBOSA, 1997, p.75)

### 2.3.3 Modalidades de Importação e Incoterms

A modalidade adotada para a importação de mercadorias poderá variar conforme o objetivo da importação. Bizelli e Barbosa (1997) comentam que as modalidades de importação podem se complementar conforme o propósito da mesma, para isso os autores descrevem as seguintes modalidades:

- a) *Importações Definitivas*: São importações que ocorrem quando a mercadoria importada entra em definitivo para o País, ou seja, quando a mercadoria



estrangeira importada é nacionalizada, integrando-a a riqueza do País com transferência de propriedade do bem para qualquer pessoa aqui estabelecida;

- b) *Importações Não-definitivas*: São aquelas importações em que não ocorre a nacionalização. São mercadorias em regime especial aduaneiro de admissão temporária, que após certa permanência no País, são reexportadas;
- c) *Nacionalização*: É a transferência de mercadorias estrangeiras para a economia nacional. O que difere as Importações Definitivas da Nacionalização é que, enquanto na primeira modalidade o documento que comprova a propriedade do bem importado é o conhecimento do embarque, no segundo, tal propriedade pode ser comprovada mediante apresentação de fatura comercial;

A adoção de uma das modalidades de importação não necessariamente excluirá uma segunda opção. Pois, a exemplo, a mercadoria poderá sofrer a Importação Não-Definitiva e, à escolha do importador, nacionalizá-la para consumo ou venda interna.

Em consonância com a opção de importação, será aceita no Brasil qualquer condição de negociação praticada no comércio internacional, principalmente aquelas previstas pela Câmara de Comércio Internacional (CCI). Essas negociações praticadas, conhecidas como Incoterms, deverão observar sempre a modalidade de transporte. Bizelli e Barbosa (1997, p. 56) definem tais modalidades de negociação através das seguintes siglas:

- a) *EXW*: Ex Works (A partir do local de produção) – A entrega da mercadoria ocorre no estabelecimento do vendedor, sendo a responsabilidade do importador todas as despesas de retirada da mercadoria do local;
- b) *FAZ*: Free Alongside Ship (Livre no costado do navio) – A entrega da mercadoria se dá no costado do navio ou embarcação, sendo todas as despesas subsequentes à cargo do comprador;
- c) *FOB*: Free on Board (Livre a bordo) – A entrega da mercadoria ocorre a bordo do navio, no porto de embarque;
- d) *FCA*: Free Carrier (Transportador livre) – O importador recebe a mercadoria quando a mesma é colocada na custódia da transportadora por ele contratada;
- e) *CFR*: Coast and Freight (Custo e frete) – A entrega da mercadoria ocorre a bordo do navio ou embarcação, contratado pelo vendedor, no porto de embarque;
- f) *CPT*: Carriage Paid to... (Transporte pago até...) – O importador receberá a mercadoria no estabelecimento do transportador, contratado pelo vendedor estrangeiro, que promoverá a vinda da mercadoria ao País;

- g) *CIF*: *Coast, Insurance and Freight* (Custo, seguro e frete) – A entrega da mercadoria ocorre a bordo do navio no porto de embarque, sendo o transporte seguro e fretes contratados pelo vendedor;
- h) *CIP*: *Carriage and Insurance Paid to...* (Transporte e seguro pagos até...) – A entrega da mercadoria ao importador se dará no estabelecimento do transportador, que promoverá a vinda ao País, sendo o transporte e seguro contratados pelo vendedor;
- i) *DAF*: *Delivered at Frontier* (Entrega na fronteira) – A entrega da mercadoria ao importador ocorre na fronteira comercial adotadas pelas partes;
- j) *DES*: *Delivered Ex Ship* (Entrega a partir do navio) – A entrega da mercadoria ao importador ocorre no porto de descarga, a bordo do navio;
- k) *DEQ*: *Delivered Ex Quay* (Entrega a partir do cais) – A entrega da mercadoria ao importador ocorre no porto de descarga, no cais;
- l) *DDU*: *Delivered Duty Unpaid* (Entregue direitos não-pagos) – O importador recebe a mercadoria em determinado porto brasileiro ajustado com o vendedor;
- m) *DDP*: *Delivered Duty Paid* (Entregue direitos pagos) – A entrega de mercadoria ao importador ocorre em território nacional pré-determinado, mediante direitos de entrega já pagos.

As várias modalidades de negociação mencionadas prevêm somente as obrigações de transporte, seguros e taxas aduaneiras entre as partes. Porém, conforme relembra Bizelli e Barbosa (1997), o Artigo 80 do Regulamento Aduaneiro descreve que o imposto de importação que incidir sobre a entrada de mercadorias no País ficará a cargo do importador.

#### 2.3.4 Legislação

Um fator de influência para produtos provenientes de outros países são as barreiras que o Brasil impõe a importação, pois os eletrônicos de consumo são taxados, conforme a Receita Federal (BRASIL, 1998) com alíquota de 60%. No entanto, a forma de tributação pode variar caso a caso, pois conforme a instrução normativa da Secretaria de Receita Federal número 096, de 04 de agosto de 1999, informa que a tributação pode incidir sobre o valor declarado do produto, sobre o valor da remessa, neste caso, valor do produto mais frete e seguros, sobre o valor presente na Tabela FOB para produtos importados, sobre valores de produtos semelhantes presentes em catálogos internacionais, ou ainda sobre o valor de produtos similares.

Dessa forma, devido a grande variedade de possibilidades para se taxar um produto importado, a realização de um orçamento para o imposto de importação e de ICMS sobre produtos importados torna-se uma tarefa complicada para o pequeno e médio importador, pois o mesmo fica a critério do fiscalizador para tributar os produtos que o mesmo importa. Contudo, caso exista a discordância sobre o valor cobrado do imposto, há sempre a possibilidade de pedir nova análise. Porém, optando por esta alternativa, o importador tem o seu produto retido até o término da nova análise, que não garante a redução do imposto e ainda obriga ao importador manter um capital circulante líquido maior devido ao aumento no tempo para recebimento de novos estoques.

A importação de produtos e mercadorias deve respeitar alguns procedimentos legais. Para tal, o órgão do Governo Federal responsável pela legislação das importações é o Ministério da Fazenda, que por meio da Secretaria da Receita Federal, formula, executa e acompanha a política fiscal.

Os procedimentos para a importação são denominados de despachos aduaneiros. Que Bizelli e Barbosa (1997, p.125) o definem assim: “Despacho aduaneiro de importação é o procedimento, motivado pelo importador, que tem por objetivo o desembaraço (liberação) de mercadorias procedentes do exterior, tenha esta sido importada a título definitivo ou não”. No entanto, o site da Receita Federal apresenta uma definição um pouco diferenciada sobre este procedimento:

O despacho aduaneiro de mercadorias na importação é o procedimento mediante o qual é verificada a exatidão dos dados declarados pelo importador em relação às mercadorias importadas, aos documentos apresentados e à legislação específica, com vistas ao seu desembaraço aduaneiro. (BRASIL, 2007)

Contudo, como se pode verificar, ambas as afirmações se complementam, pois além da verificação explicitada na primeira afirmativa, ainda há a necessidade de verificar a conformidade com a lei.

Em sua maioria, as importações, conforme ressalva o site da Receita Federal (BRASIL, 2007), são processadas por meio da Declaração de Importação (DI), registrada no Sistema Integrado de Comércio Exterior (Siscomex), a qual é regulamentada pela Instrução Normativa SRF nº 680/06. No entanto, em algumas situações, as importações poderão proceder no seu despacho através da modalidade de despacho aduaneiro simplificado, sendo esta última regulamentada pela Instrução Normativa SRF nº 611/06.

## 2.4. Mercado Eletrônico

A explosão em escala global da internet veio possibilitar novas formas de acesso a informação. Essa explosão foi possível, conforme descreve O Ministério de Ciência e Tecnologia do Brasil (2005), por causa do desenvolvimento de softwares (HTTP, HTML E URI) que permitiam a edição de textos em qualquer computador conectado através de protocolo TCP-IP, o que deu origem a World Wide Web. O responsável pela criação dessa tecnologia foi Tim Berners-Lee em 1990.

Com o Advento da revolução da informação, diversas possibilidades de negócios surgiram no Brasil e no mundo. Apesar disso, surgiu e ano após ano vem se intensificando o comércio eletrônico, também conhecido como e-commerce. Diferente do e-business, que engloba o e-commerce e os demais processos produtivos de uma organização, o e-commerce envolve a interação entre cliente e fornecedor, através de meio eletrônico, de modo a negociarem qualquer tipo de produto ou serviço. Para Albertin (2000, p. 95) “comércio eletrônico é a realização de toda a cadeia de valores dos processos de negócio em um ambiente eletrônico, por meio da aplicação intensa das tecnologias de comunicação e de informação, atendendo aos objetivos de negócio”. Contudo, Smith, Speaker e Thompson (2000) ainda mencionam uma terceira possibilidade, o i-commerce, que é o comércio realizado exclusivamente na internet, que, na prática, faz parte da estrutura do e-commerce.

A rapidez na geração de novos conhecimentos e a facilidade de acesso a informação obriga os países desenvolvidos, e mesmo os em desenvolvimento, a direcionar esforços na criação de novas possibilidades. A exemplo disso, a China, segundo Fishman (2006), está encontrando o seu espaço nesse mercado competitivo do comércio eletrônico graças a vantagem em preço que ela oferece a produtos de mesma qualidade dos oferecidos pelo ocidente, e também aos esforços de modernizar sua logística.

Contudo, o e-commerce está alterando as diversas formas de relação entre a empresa e seus clientes. Para Earle e Keen (2001) o e-commerce deve ser visto como uma forma de gerar relacionamento com o cliente, e não como apenas mais um mecanismo de venda. A internet possibilita que empresas possam ter reconhecimento mundial devido ao seu âmbito global, pois um cliente, mesmo no Japão, poderá acessar o site de uma empresa brasileira. Smith, Speaker e Thompson (2000) afirmam que a internet costumava ser exclusivamente dos Estados Unidos, porém a pequena internet tornou-se um meio de comunicação global, que possibilitou empresas de diversos países se relacionarem e chegar a clientes em qualquer parte do mundo.

### 2.4.1 Comércio Eletrônico X Comércio Tradicional

O comércio eletrônico está ganhando espaço frente ao comércio tradicional, porem o primeiro parece ínfimo se comparado o fluxo de ambas as formas de comércio. Contudo, conforme apontam Earle e Keen (2001), essa pequena participação do mercado eletrônico na venda a varejo já é o suficiente para causar grandes impactos nas empresas tradicionais, a exemplo das corporações americanas que já possuem sua versão on-line. No entanto, esta transformação está ocorrendo não pelo que já se sabe da internet e pelo que já ocorreu, e sim pelo que se espera acontecer. A despeito da ascensão de grandes corporações no mundo eletrônico, como a Amazon.com, a Cisco Systems e o E-bay, que apesar de já terem se transformados em grandes corporações, estão se estruturando para novas oportunidades que surgiram com o avanço das tecnologias de comunicação. Os benefícios que o comércio eletrônico apresenta para as empresas são enormes. Pois, segundo Smith, Speaker e Thompson (2000, p. 38)

Esses benefícios incluem acesso a um mercado em rápida expansão e composto de mais de cem milhões de pessoas, uma tecnologia de ponta que proporciona novas formas de entregar sua mensagem e marcar sua imagem, comunicações mundiais sem tarifas de ligações de longa distância e o grande potencial da capacidade de interagir com usuários em suas próprias casas com um custo de transação próximo a zero.

No entanto, para que uma empresa seja percebida pelo seu público-alvo precisa investir vultosas somas em seu marketing. Por conseguinte, o investimento em marketing só resultará em lucros se a empresa apresentar algo a mais para seus clientes. Pois, conforme Venetianer (1999, p.37) “Não importa a amplitude ou a variedade das ofertas virtuais, a presença de uma empresa na Internet será percebida como tendo alta qualidade se ela for constituída por um serviço muito útil ao seu público-alvo, oferecido sem custos nem obrigações”.

Um dos grandes responsáveis pelo crescimento das vendas on-line é o desenvolvimento de tecnologias mais avançadas e o crescente aumento de usuários de internet banda larga, que conforme dados divulgados pela Cisco Systems (2007), só na comparação do ano de 2006 com o de 2005 houve um aumento de 40,1%, Smith, Speaker e Thompson (2000) comentam que a evolução na velocidade de processamento dos computadores e maiores bandas de conexão possibilitam o surgimento de softwares mais modernos que viabilizam e tornam mais seguras as transações pela internet. O surgimento de novos meios de conexão a

internet, como o Wimax, que amplia ainda mais a banda de conexão, e a difusão da televisão digital no Brasil contribuíram ainda mais para a explosão do comércio eletrônico.

#### 2.4.2 Modelo Empresarial

A estruturação e o desenvolvimento de qualquer empreendimento tanto na internet quanto para empresa real deve ser sempre precedida de muito planejamento e da estruturação de um bom plano de negócios. No entanto, cada um tem as suas particularidades. Para Earle e Keen (2001), os esforços no desenvolvimento de qualquer empreendimento deve sempre voltar para a criação de valor para o cliente, pois somente assim é que o empreendimento poderá ter o retorno necessário para o capital investido. Dessa forma, é através da criação de valor para o cliente que se possibilitará a repetição da compra e com isso a geração de lucro para o empreendimento. No entanto, Smith, Speaker e Thompson (2000) mencionam que a tecnologia adotada é primordial para o sucesso do empreendimento, pois uma empresa de varejo não conseguirá se desenvolver se não investir em um aplicativo de carrinho de compras de ultima geração que facilitará o acesso do usuário ao site de compras disponibilizado pela empresa.

Justapondo ao parágrafo anterior, a entrega de valor maior ao cliente não será apenas proveniente da agregação da tecnologia de venda on-line ao empreendimento. Pois os meios tecnológicos para o comércio não devem ser encarados como os fins adotados pela empresa e sim o meio a se chegar ao cliente. Dessa forma, outras atitudes também são primordiais para o desenvolvimento do negócio. Como definem Earle e Keen (2001, p.90) “Cada um desses aspectos é essencial para o sucesso. O foco se traduz em nitidez de prioridades: mercados, clientes, relacionamentos, canais, marketing e organização”. No entanto, a organização deve acrescentar estratégias tecnológicas ao seu *core business*. Assim, Smith, Speaker e Thompson (2000, p.68) mencionam:

Toda organização, independente do seu porte, deve ter uma estratégia tecnológica avaliada e aprovada pelo conselho de administração. As implicações da estratégia tecnológica são de tal forma importante que ela jamais deve ser deixada exclusivamente nas mãos de um principal executivo de informações ou líder tecnológico.

A tecnologia para empresas que atuam na internet é importante, pois sem esse meio não ocorreria à negociação propriamente dita. Contudo, como elucidado pelos autores anteriormente citados, o foco para esse tipo de organização é a satisfação das necessidades do cliente, que deve ser considerado no momento da elaboração do Plano de negócios.

No entanto, conforme menciona Venetianer (1999) e corroboram Liautand e Hammond ([2000]), além da tecnologia adotada, o cuidado com a construção do site é de extrema importância, pois o conteúdo deve ser atrativo ao público que se deseja atingir, por isso, conforme Venetianer (1999) recomenda, é muito melhor contratar um redator especializado no assunto (Web) do que arriscar o investimento produzindo um site mal elaborado e com conteúdo de baixa qualidade.

A importância de se mencionar esses imperativos de valor se justifica ao analisar empreendimentos semelhantes que, ao despontarem na internet, mostraram-se sólidas estruturas de negócio. Pois, Earle e Keen (2001, p. 91) dizem:

Veja a logística, por exemplo. A parte melhor é que sua empresa pode eliminar o desperdício em todos os seus muitos relacionamentos da cadeia de suprimento, criar uma vantagem em termos de rapidez, expandir as fronteiras dos seus relacionamentos empresariais por meio de novas conexões e simplificar ou eliminar os processos empresariais que criam o que é o oposto da conveniência.

Outro fator importante é a velocidade das repostas que se deve dar ao cliente. Para Liautand e Hammond (2000, p. 5), “o novo imperativo para as companhias virtuais de todas as indústrias está no poder de obter as rápidas decisões para as questões de negócios acessando rapidamente as informações que precisam”. Dessa forma, as várias áreas de uma corporação devem interagir para obter respostas às questões dos consumidores o mais rápido possível.

Em consonância com o elucidado, a geração de valor para o cliente resultará nas operações de logística, aprimoramento de relacionamentos, convergência de canais, desenvolvimento de marca, adequação da estrutura de capital e de custos, instalações e localização.

#### *2.4.2.1 Logística:*

Como no comércio tradicional, o comércio eletrônico também apresenta a figura do varejista. Para Parente (apud RADZIUK, 2003), “os varejistas fazem parte dos sistemas de distribuição existentes entre os produtores e os consumidores, desempenhando um papel de intermediário, ou seja, eles se constituem em um elo entre o nível do consumo e o nível do atacado ou da produção”. Neste ponto, a logística está muito além do campo da eficiência operacional, a logística para um empresa pode ser apontada como um diferencial, e no comércio eletrônico isso acaba se tornando fundamental, pois ao contrário do que ocorre com o comércio tradicional em que casualmente o cliente retira a mercadoria no momento da

compra, o cliente realiza a compra pela internet e a empresa que presta o serviço se responsabiliza pela entrega.

Contudo, o grande diferencial da logística encontra-se no custo final. O custo de logística pode ser reduzido quando a empresa se dedica a gerenciar de forma integrada toda a sua cadeia de suprimentos, que conforme relata Earle e Keen (2001, p. 104), “têm vantagens em custos, tempo, serviços e preços que deixa na defensiva até o melhor concorrente cuja base é produtos”. Essa afirmação vem a ressaltar a importância da logística para o comércio on-line.

Com isso, a logística bem gerida pode resultar em redução de custos de estocagem, processamento de pedidos, picking, entregas de pedidos entre outras vantagens.

No entanto, no caso de empresas de pequeno e médio porte, assumir a atividade de distribuição dos pedidos para o cliente torna-se inviável, pois o custo para manutenção desse tipo de serviço é elevado. Em conformidade com Venetianer (2000), todo tipo de serviço que a empresa prestar deverá ser pensado em função do cliente e não em função do negócio. Neste caso, uma opção para o empreendedor é utilizar os serviços dos correios, que apesar de representarem aumento no preço do frete oferece maior possibilidade de chegar até onde o cliente está.

#### *2.4.2.2 Relacionamentos:*

A criação de relacionamentos com clientes é o princípio para que negócios possam se repetir, e através dessa repetição de negócios a empresa eletrônica poderá aumentar seu lucro. Essa premissa é válida tanto para o ambiente virtual quanto para o ambiente real. O que difere um do outro é que através da internet, a facilidade de comparação de preços pode fazer com que clientes migrem de uma empresa para a outra com maior facilidade.

Justapondo a isso, as empresas auferirão custos para obtenção de novos clientes, porém com a criação de relacionamentos os custos serão minimizados. Earle e Keen (2001, p.124) dizem que “o participante do relacionamento também tem de gastar dinheiro para atrair clientes. Mas ele recupera esse investimento pela obtenção de negócios repetidos”.

Há diversas outras possibilidades que a empresa que gera relacionamentos com seus clientes pela internet pode explorar: transformar o site em um portal de relacionamento; e aproveitar a base de clientes para oferecer diversos outros produtos de outros fornecedores.

Contudo, Segundo Venetianer (1999), a criação de relacionamento na internet deverá ser através de opções que chamem a atenção do consumidor, para isso, o criador do site



deverá ficar atento a tais fatores que levam ao uso da internet, como: Entretenimento; Procura de informação; e Conveniência.

#### *2.4.2.3 Canais de Venda:*

As empresas que operam na internet e fora dela, por muitas vezes podem sofrer de problemas de conflito em seus diversos canais de venda. Earle e Keen (2001, p. 149) mencionam que “Os fabricantes tentam utilizar a Web para concorrer com seus canais estabelecidos e se surpreendem porque os varejistas, revendedores e distribuidores não estão satisfeitos”. Essa abordagem acaba gerando conflitos e isso por vezes afugenta o cliente.

Para as empresas que se utilizam de múltiplos canais de comercialização, a ferramenta da internet deve servir como um complemento na forma de se relacionar com o cliente. De acordo com Earle e Keen (2001, p. 149), “para o cliente, não existe essa coisa de conflito de canal; somente opção de canal”. Por isso, os clientes se direcionam atrás da empresa que harmoniza seus canais em benefício de seu cliente e não para atender seus objetivos.

#### *2.4.2.4 Desenvolvimento de Marca*

A Marca para uma empresa virtual, assim como para uma empresa tradicional, é de extrema importância, principalmente quando a mesma está atrás de um lugar de destaque no mercado em que atua. Em conformidade com isso, Earle e Keen (2001, p.167) dizem que “Você não pode ter um modelo empresarial sem ter uma estratégia de criação de marca”, o que ressalta a importância da criação de uma marca.

Devido à grande variedade encontrada na internet, a marca assume um dos aspectos principais para o sucesso de qualquer empreendimento. Segundo Earle e Keen (2001) é através da marca que os relacionamentos com os clientes serão criados. Somente se os clientes lembrarem-se da marca voltará ao site, o que explica o sucesso de sites como o americanas.com e o submarino.com, que se transformaram em marcas fortes na internet brasileira.

O futuro para qualquer empreendedor do comércio online é a fortificação da marca, e tanto Earle e Keen (2001) como Liautand e Hammond ([2000]) concordam que a transformação do site em um provedor de informações certamente atraíram mais clientes, e fixarão com mais facilidade o nome da empresa. Outra opção é associar-se a outro portal, o que certamente acarretará em pesados investimentos para manter o relacionamento com o mesmo.

#### 2.4.2.5 Instalações

As instalações para uma empresa online restringem-se basicamente ao seu ponto de distribuição de mercadorias, pois na venda online não existe o contato direto com o cliente através de lojas, e sim a venda pela internet e demais tecnologia da informação e sua devida entrega no domicílio do cliente. Neste caso, de acordo com Smith (2000) o estoque real será o suprimento físico de mercadorias que serão ofertadas através de um site de compras, no entanto o próprio autor comenta que a empresa de comércio eletrônico ainda pode optar por oferecer um link de vendas diretas do seu fornecedor, o que desobrigaria a manutenção de um estoque.

No entanto, para empresas que atuam como varejistas, o ponto de distribuição das mercadorias deve ser informatizado. Pois, para Cristiano (2002, p. 38),

o processo de venda que utiliza a Internet como meio permite controlar o volume de estoque em tempo real e indica com precisão os produtos procurados e não disponibilizados no estoque. Informar ao usuário que o produto não consta no estoque antes que ele indique a opção de compra pode ser uma estratégia que anula a possibilidade de conhecer as necessidades não supridas por falta de estoque.

O que representa não apenas maior controle do estoque para o vendedor, como também maior confiabilidade naquilo que está sendo ofertado ao cliente. O que de certa forma surtira como custo nas demonstrações contábeis da empresa, mas que deverá ser encarado como um investimento na obtenção de clientes.

#### 2.4.2.6 Localização

Para um empreendimento varejista onde sua força de vendas esta concentrada na internet, a opção de localização não se restringe como no caso do comércio tradicional. De acordo com Earle e Keen (2001), a restrição a localização para uma empresa online é somente quanto à infra-estrutura disponível para que possa conectar-se a internet com condições mínimas de navegação. Com isso, o empresário poderá mudar sua localização física sempre que melhor achar conveniente, pois não afetará o site.

Contudo, a localização virtual deve ser muito bem pensada, pois Earle e Keen (2001) comentam que o número de lojas online é extremamente variado e que esse número aumenta a cada dia, dessa forma, a localização é importante. Estes mesmos autores mencionam que para atrair novos clientes e manter os já clientes, o site deve ser atrativo e se possível, familiarizado com algum grande portal.

#### *2.4.2.7 Estrutura de Capital e de Custos*

Vários autores, dentre eles Liautaud e Hammond ([2000]), Earle e Keen (2001) e Vinetianer (2000) mencionam que o modelo empresarial de uma empresa da internet é bem diferenciado de uma empresa física. Ainda mais quando se fala em estrutura de custos e a relação lucro X prejuízo. As empresas da internet, em alguns casos, apresentam prejuízos em seus balanços. Todavia, são empresas extremamente atrativas e que apresentaram grande valorização em suas ações após seus IPO's. Earle e Keen (2001, p.182) dizem que “as empresas novatas têm demonstrativos financeiros um tanto fora do comum”, pois para elas estas empresas devem “reconhecer a revolução de capital da internet e adotar o capital de giro negativo. Minimizar, no balanço, o capital investido empregado para suportar o crescimento da receita, e aumentar as margens operacionais incrementais”. Assim sendo, muitas empresas, conforme descrevem Smith, Speaker e Thompson (2000), estão na tentativa de iniciarem seus IPO's, para que possam angariar recursos para continuar a expansão pela Internet.

Por outro lado, diferente das empresas tradicionais, que devem ter um capital de giro positivo para serem considerados com perfeita saúde financeiros, os novos modelos de empresas on-line tem a vantagem de capital de giro negativo, pois as mesmas imediatamente recebem seu dinheiro dos consumidores, mas pagam seus fornecedores trinta ou mais dias depois. Contudo, essa forma de estrutura de capital poderia ser prejudicada se os gastos com tecnologia e marketing fossem vistos como investimento ao invés de encarados como despesas, pois conforme Earle e Keen (2001) relatam, estas empresas passariam a apresentar lucros vultosos e se obrigariam a pagar pesados impostos, o que resultaria na redução de caixa e dificuldades de manter os investimentos necessários para a manutenção do empreendimento.

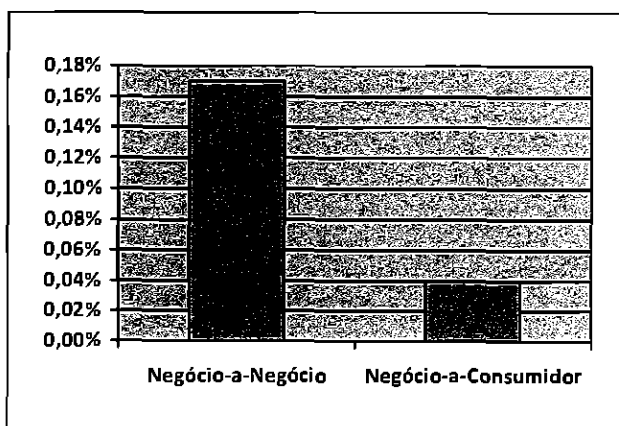
Todavia, a manutenção de um empreendimento deste modelo é algo extremamente dispendioso. Por isso, as empresas que almejam a liderança no comércio eletrônico devem se munir de muito capital para investimento em marketing e em desenvolvimento de tecnologia. Dessa forma, Earle e Keen (2001, p.184) comentam que “sem capital, você não pode entrar no jogo por dois motivos óbvios: você precisa se movimentar com muita rapidez e com muita agressividade, e gastar dinheiro bem antes dos lucros operacionais”.

Com isso, os negócios on-line exigem mudanças na estrutura de capital, principalmente pela influência e pela forma como deve ser observado o marketing, pois conforme relatam Earle e Keen (2001) o Marketing juntamente com P&D são os grandes responsáveis pelos pesados investimentos que uma empresa on-line deve assumir. Assim, observa-se a importância do capital intelectual em detrimento do capital físico da empresa,

pois os custos de marketing são investidos sobre o capital de relacionamento com clientes que garantem o retorno do capital investido.

#### 2.4.3 Mercado Eletrônico no Brasil

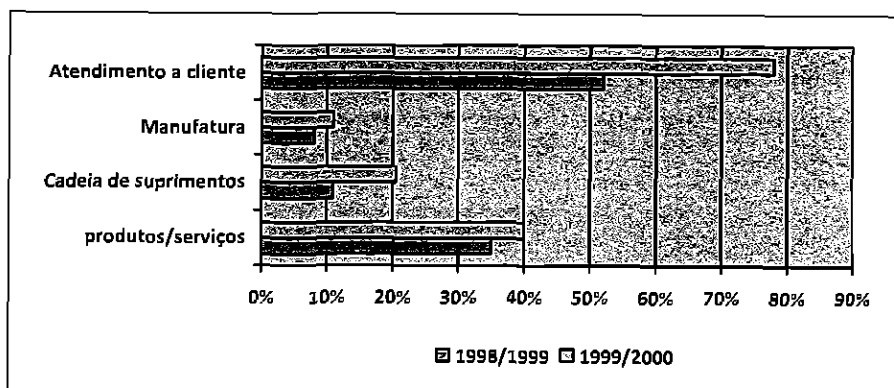
Como em outros países, no Brasil o comércio eletrônico esta cada vez mais ganhando importância, pois conforme informa a Fundação Getulio Vargas (apud ALBERTIN 2000, p.97) as empresas estão cada vez mais utilizando aplicativos de comércio eletrônico em seus processos de negócio, o que denota o aumento ano após ano desse tipo de negócio. Em conformidade com a afirmação, Albertin (2000) afirma que “embora os índices de valores praticados nesse ambiente em relação ao mercado como um todo seja ainda baixo, apresenta crescimento significativo”. Pois, apesar de já existirem empresas de sucesso e mundialmente conhecidas nos Estados Unidos que se utilizavam da internet como base de negócios no ano 2000, o volume desse negócio no Brasil ainda era pequeno, como se pode verificar na figura 2, onde Albertin (2000) demonstra que o volume de negócios entre empresas e das empresas com os clientes que utilizavam a internet para comércio em relação ao comércio em geral, apresentavam-se de forma insignificante. Contudo, como se pode perceber na figura 3, o volume de negócios se elevou consideravelmente entre os anos de 1998 e 2000.



**Figura 2 – Nível de CE no mercado brasileiro**

Fonte: Albertin (2000, p.97).

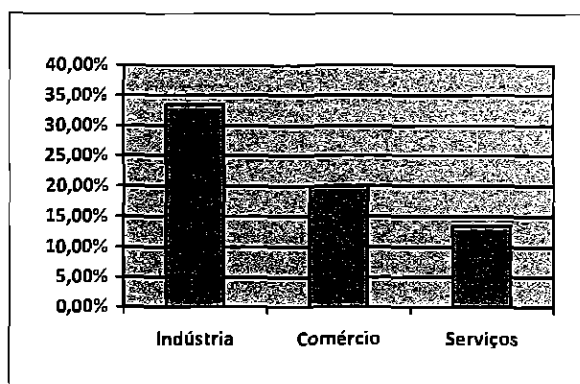
Ainda sobre a figura 3, vale ressaltar que, conforme Albertin (2000), dentre os processos de negócios que as empresas utilizam no comércio eletrônico, o grande destaque ainda ficou com o atendimento aos clientes, devido principalmente a possibilidade de mais um canal de vendas que, adotado de forma correta, tende a aumentar as vendas das empresas.



**Figura 3 – Evolução do CE e os processos de negócio**

Fonte: Albertin (2000. p.97).

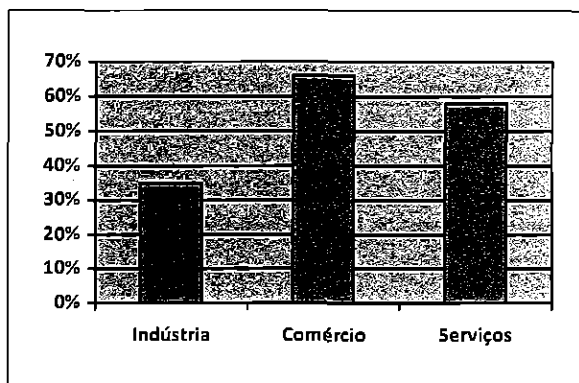
Outra importante contribuição que Albertin (2000) apresenta é o uso do comércio eletrônico dentro dos três setores da economia, tanto na relação com os fornecedores quanto na relação com os clientes em geral. Como se pode perceber, de acordo com a figura 4, o comércio eletrônico em relação ao relacionamento com os fornecedores é mais utilizado pela indústria do que pelos demais setores.



**Figura 4 – CE no relacionamento com fornecedores**

Fonte: Albertin (2000. p.98).

No entanto, na figura 5 Albertin (2000) demonstra que o grande destaque na utilização do comércio eletrônico com o relacionamento com clientes fica por conta dos dois outros seguimentos da economia: Comércio e serviços.



**Figura 5 – CE no relacionamento com clientes**

Fonte: Albertin (2000, p.98).

Assim sendo, o comércio eletrônico apresenta-se como uma importante ferramenta de negócio para os dias de hoje e denota grande perspectiva de possibilidades para um futuro próximo, pois conforme Albertin (2000, p.100) relata “o comércio eletrônico no mercado brasileiro está consolidado e apresenta claros sinais de evolução, mesmo que ainda possa ser considerado em um estágio intermediário de expansão”. As empresas que souberem aproveitar estas oportunidades serão as grandes vencedoras na corrida pela fixação de sua marca no mundo virtual. Diversas empresas criadas no ambiente on-line já despontam como verdadeiros destaque, como é o caso do Shoptime.com, Submarino.com, MercadoLivre, entre outras. Contudo, ainda há o movimento das grandes empresas de tijolo e cimento para a internet, como se observa a Americanas.com, Pontofrio, Angeloni (Tempo), e outras que utilizam a internet como mais um canal de comunicação com os clientes.

No entanto, alguns aspectos ainda podem inibir a ação do consumidor em utilizar o comércio eletrônico. O principal deles é a segurança. Desde o início da utilização da internet como plataforma de negócio, a mídia em geral vêm ressaltando diversos incidentes com hackers, o que serve de marketing negativo e acaba inibindo diversos usuários de utilizarem a rede para realizarem suas compras. Contudo, na tentativa de deixar a rede um lugar mais seguro, muitas empresas estão investindo em aplicativos que tornem seus ambientes de negócios, plataformas mais seguras. Conforme ressalta Albertin (2000, p. 101) “a mudança mais importante está relacionada com a distinção que as empresas estão fazendo entre os vários aspectos, deixando de considerar importante tudo ao mesmo tempo e privilegiando aqueles aspectos relativos à segurança e à privacidade, condição necessária para a evolução do CE”. Porém, quanto mais as empresas evoluem nesse aspecto, mais evoluem também as formas de burlar essa segurança. O que acaba se transformando em uma constante corrida por quem é melhor.

#### 2.4.4 Legislação para Comércio Eletrônico

O comércio eletrônico possibilita inúmeras facilidades para o consumidor, no entanto, pode ser fonte de inúmeros problemas também. Um dos principais problemas encontra-se na falta de clareza e regulamentação perante essa modalidade de transação. No entanto, o código civil que entrou em vigor em 2002 abordou o tema, porém não de uma forma clara e conclusiva. Pois, Cunha (apud ARGOLLO, 2006) relata que “a necessidade de adaptar a realidade fática à jurídica é gritante. Da falta de mecanismos jurídicos concementes, decorre a insegurança das relações advindas dos meios eletrônicos” o que denota a tentativa de legalizar as transações via Web.

Igualmente, tentativas de legalizar a Internet já existem. Pois, em 1996 foi publicada a lei modelo pela UNCITRAL (*United Nations Commission for International Trade Law*) que tenta servir de modelo para que países adotem como base para suas iniciativas jurídicas, o que motivou o Brasil, a partir de 2000, a segui-la na tentativa da criação de uma legislação específica para a comercialização eletrônica. Dessa forma, conforme descreve Argollo (2006):

O Projeto de Lei nº1589/99, elaborado por uma comissão da OAB/SP, e o PLC nº1.483/99, apensado ao PLC nº4.906/2001, aprovado pela Comissão Especial da Câmara dos Deputados em 26.09.2001. Todos eles dispõem de maneira genérica sobre regras do comércio eletrônico, validade de documentos e transações eletrônicas e assinatura digital.

Assim sendo, bases para a legalização do comércio eletrônico já existe, o que não se pode deixar é a morosidade do poder legislativo brasileiro impedir o avanço no desenvolvimento do comércio eletrônico e de suas facilidades.

### **3 METODOLOGIA**

O Presente trabalho foi desenvolvido com o intuito de elaborar um plano de negócio para uma empresa de vendas pela internet de eletrônicos de consumo importados, o qual visou realizar análise para que possa responder satisfatoriamente aos objetivos do trabalho e a pergunta norteadora do mesmo. Deste modo, para o desenvolvimento do trabalho em epígrafe, foi utilizado como metodologia o método científico de pesquisa, pois, conforme descrevem Cervo, Bervian e Silva (2007 p.28), o “método científico visa o conhecimento dos fatos”, o que se justifica, pois o trabalho foi elaborado com o intuito de obter novos conhecimentos sobre como realizar vendas pela internet e quais os critérios para a importação de eletrônicos de consumo.

#### **3.1 Características do Estudo**

Para a elaboração da pesquisa, de início, foi necessário reconhecer e elaborar o problema de pesquisa, explorando o tema comércio eletrônico para que fosse possível a sua formulação, pois para Mattar (2005), ao responder o problema da pesquisa o resultado deve trazer contribuições para a mesma, o que ocasionou, durante o primeiro semestre de 2007, o recolhimento de informações em materiais de apoio a pesquisa, tais como livros e artigos afins.

Partindo-se dessa premissa, fez-se necessária a identificação do tipo de pesquisa utilizado. Deste modo, conforme descrevem Cervo, Bervian e Silva (2007) existem cinco tipos de pesquisa: Pesquisa Bibliográfica; Pesquisa Descritiva; Pesquisa Experimental; Pesquisa Exploratória; e Seminário de Estudos. Contudo, a realização de trabalho acadêmico utilizando um tipo de pesquisa não o invalida para o outro tipo. Com isso, o trabalho em questão se enquadra em três dos cinco tipos especificados. De início a pesquisa foi exploratória, pois visou aprofundar o conhecimento em determinado assunto. Conforme Cervo, Bervian e Silva (2007 p. 63), “a pesquisa exploratória, designada por alguns autores como pesquisa quase científica ou não científica, é normalmente o passo inicial no processo de pesquisa”.

Em um segundo momento, a Bibliografia sobre o assunto comércio eletrônico e importação foi utilizada para o embasamento das respostas dos objetivos apresentados, o que caracteriza a utilização de pesquisa Bibliográfica, pois Cervo, Bervian e Silva (2007 p. 61) retratam que “a pesquisa bibliográfica é o meio de formação por excelência e constitui o procedimento básico para os estudo monográficos, pelos quais se busca o domínio do estado



da arte sobre determinado tema”. Em último estágio, foi acrescida ao trabalho a pesquisa descritiva, pois foram observados fenômenos com o único intuito de relacionar a prática com a teoria apresentada.

Explanando ainda sobre o tipo de pesquisa, para Mattar (2005), as pesquisas podem ser classificadas sobre alguns aspectos. Neste ponto, levando-se em consideração as variáveis estudadas, a pesquisa em questão é classificada como qualitativa, pois a mesma apresentou dados colhidos de fontes restritas e com conhecimento aprofundado sobre o assunto.

### **3.2 Coleta de Dados**

Para elaboração teórica do trabalho, procurou-se estudar o tema com base na coleta de dados secundários através de pesquisa bibliográfica em livros acadêmicos, artigos e *sites* na Internet, que estavam relacionados ao assunto.

Segundo Mattar (2005), a utilização de dados secundários, reduz o tempo e o custo de realização da pesquisa, tendo em vista que já foram tabulados e até mesmo analisados, porém deve-se levar em consideração a sua adequação ao tema da pesquisa e sua confiabilidade.

A coleta de dados primários deu-se por observação, aplicada a pesquisa de forma intencional, pois conforme preconiza Mattar (2005), os casos escolhidos foram suficientes para proporcionar de forma relevante as informações procuradas sobre o assunto de pesquisa.

Para a coleta de informações foram utilizados sites de instituições relacionadas ao assunto, tais como: site da Receita Federal para a obtenção de informações sobre o tema importação; site de empresas especializadas em comércio eletrônico para a obtenção de informações sobre esse tema; sites de possíveis fornecedores para obtenção informações de produtos e seus respectivos preços.

### **3.3 Análise dos Dados**

De acordo com Mattar (2005), o uso do computador como ferramenta de análise de dados é, além de importante, um grande facilitador para a atividade. Dessa forma, a utilização do computador foi importante para a realização do trabalho, pois todos os dados obtidos foram analisados e tabulados utilizando-se o aplicativo Excel 2007, que possibilitou a elaboração de planilhas financeiras tais com fluxo de caixa e balanço; foi utilizado também, o simulador para cálculo do imposto simplificado nacional, conhecido como Simples Nacional, que é disponibilizado pelo site do Sebrae de Tocantins (2007).

Quanto à cronologia da análise, primeiro foram obtidas informações de fornecedores, bem como da Receita Federal, que deu origem a uma tabela inicial de custo para aquisição de

mercadorias. Em um segundo momento foram analisados os custos para se abrir um negócio virtual, dando origem a uma planilha de investimento inicial. Por último, foram analisadas informações cruzadas com as anteriores, que resultaram nas demais planilhas do orçamento empresarial.

### 3.4 Limitações do Estudo

Na grande maioria das pesquisas científicas, de acordo com Mattar (2005) existem fatores que restringem a sua aplicação. Contudo, esses fatores não devem ser encarados com demérito pelo pesquisador, e sim como um instrumento de credibilidade ao trabalho. Dessa forma, o trabalho em questão também apresentou limitações quanto a sua aplicação.

O tempo é um fator determinante para a boa execução de uma pesquisa. Uma boa pesquisa precisa de tempo suficiente para a sua preparação e execução, contudo para o trabalho em questão foram dados apenas três meses para a sua execução, tempo esse que seria suficiente para a realização da pesquisa se fosse dedicados exclusivamente a sua realização.

A escolha do tipo de empreendimento e a forma de realização do trabalho resultou em *trade off* para a execução da pesquisa. Com isso, a obtenção de dados primários através da aplicação de questionário teve que ser abandonada, pois a mesmo inviabilizaria o tipo de empreendimento escolhido, por se tratar de uma empresa de comércio eletrônico. A restrição da população a Florianópolis inviabilizaria o estudo financeiro do empreendimento, pois o empreendimento em questão configura-se em uma empresa sem restrição geográfica de atuação.

Em conformidade com a metodologia apresentada, chegou-se ao resultado do empreendimento apresentado no estudo de caso.

## 4 ESTUDO DE CASO

Este estudo de caso propõe-se a desenvolver um plano de negócios para empresa que atue no ramo de comércio eletrônico. Optou-se pelo Plano de Negócios, justamente, por ser uma ferramenta extremamente importante para qualquer aspirante a empreendedor. Pois conforme Dornelas (2007). “Através desta ferramenta de gestão, você consegue planejar e decidir a respeito do futuro de sua empresa, tendo como base o seu passado, sua situação atual em relação ao mercado, aos clientes e a concorrência”.

Dessa forma, a escolha de um modelo de Plano de Negócios é primordial para o desenvolvimento do trabalho. Contudo, conforme Quadros (2004, p. 93) menciona.

Um modelo serve para ter uma visão melhor do que é um Plano de Negócios e também para aproveitar a estrutura ou parte dela adaptada ao seu empreendimento. Mas cada projeto é único, mesmo em se tratando da mesma área de atuação. Portanto, o modelo não deve ser como uma “camisa de força”. Se o plano de negócios apresentar peculiaridades em relação ao modelo de plano de negócios apresentado, não se deve hesitar em adaptar o modelo as suas necessidades específicas livremente.

Assim sendo, optou-se ter como base o modelo de Plano de Negócios proposto por Degen (1989, p. 188), o qual delinea os tópicos que se seguem.

### 4.1 Sumário Executivo

A empresa MarKzan Eletrônicos pretende vender pela internet eletrônicos de consumo adquiridos de fornecedores em países como a China, Japão, Coreia do Sul e Cingapura. De início serão oferecidos pelo site aparelhos reprodutores de áudio digital (MP4 Player e MP5 Player), câmeras digitais, HDD Players e adaptadores Bluetooth. Porém, após o início das atividades a empresa pretende estudar novas mercadorias para disponibilizar novos itens a cada 15 dias no site para diversificar sua linha de produtos e atingir um maior número de clientes que procuram por eletrônicos pela internet.

Um dos empreendedores possui formação na área de tecnologia da informação, os outros dois estão concluindo a graduação, sendo um na área de Administração de empresas e o outro em Contabilidade. Todos os empreendedores já iniciaram empreendimentos pela internet, utilizando-se de sites de intermediação entre compradores e vendedores para transações on-line.

O comércio eletrônico está crescendo ano após ano a um ritmo acelerado no Brasil, somente de 2006 para 2007 houve um aumento nas negociações on-line de 45%. No entanto,

esse número poderia ser ainda maior se o número de usuários da internet fosse maior. No Brasil, apenas 16% da população tem acesso à internet, o que corresponde a 30 milhões de usuários. Com o advento de novas tecnologias, as perspectivas de aumento no número de usuários são promissoras.

No primeiro ano de funcionamento estima-se que a empresa venderá cerca de R\$ 900 mil reais em mercadorias, a números de hoje corresponderia a 0,17% do mercado nacional de produtos eletrônicos pela internet. Contudo, devido ao crescimento estimado para o próximo ano em vendas pela internet, espera-se que a empresa detenha 0,15% do mercado.

Os produtos serão vendidos ao preço de: MP4 Player, R\$ 159,67; MP5 Player, R\$ 246,06; câmeras digitais, R\$ 419,35; HDD, R\$ 215,34; e adaptador Bluetooth, R\$ 23,54. Dessa forma, estima-se que o principal produto vendido é o MP4 player. A margem de contribuição total para a empresa é de 27,94%, sendo que a empresa precisará vender por mês R\$ 46.550,29 em mercadorias para atingir o ponto de equilíbrio. O retorno sobre o capital investido estima-se em 2 anos e 11 meses.

#### **4.2 Descrição do Negócio**

A MarKzan Eletrônicos é uma empresa que será criada e estará em funcionamento a partir do primeiro semestre de 2008 para oferecer à crescente demanda de e-consumidores, eletrônicos de consumo, com o objetivo de apresentar sempre novas propostas em tecnologias e incorporar ao seu portfólio o que há de mais moderno em equipamentos eletrônicos de uso comum, tais como: MP4 Players, MP5 Players, Câmeras Fotográficas Digital, Dispositivos de Wireless, dispositivos para HDTV, equipamentos de Multimídia, dentre outros produtos. Sempre focando o baixo custo e a diversificação dos produtos.

A empresa em epígrafe enquadra-se, de acordo com o Estatuto da Micro e Pequena Empresa de 1999 atualizado pela Medida Provisória 275/05, na situação de Empresa de Pequeno Porte, pois seu faturamento anual previsto para o ano de 2008 é de R\$ 982.203,74 e composta por nove funcionários. Dessa forma, a empresa pode optar por ser integrante do regime diferenciado de tributação simplificada, conhecida como Simples Nacional.

Em seu primeiro ano de funcionamento, a empresa pretende atingir aproximadamente 0,15% do mercado de vendas de eletrônicos pela internet no Brasil. Tendo como valor previsto para o ano de 2007, de acordo com a Pesquisa E-bit (2007a), em R\$ 576 milhões no Brasil.

#### 4.2.1 Oportunidade do Negócio

A oportunidade encontra-se principalmente pelo grande aumento da venda pela internet que vêm se apresentando ano após ano.

De acordo com a pesquisa E-bit (2007a), está previsto para 2007, uma venda total de R\$ 6,4 Bilhões somente no Brasil. Valor esse que supera em 145% o total das vendas em 2006. Com a massificação ainda maior da internet para os próximos anos, e com o advento de tecnologias ainda mais potentes para a interação do comércio eletrônico, há a possibilidade que esses números tornem-se ainda melhores para os próximos anos.

No caso dos eletrônicos, até 2005, perfaziam aproximadamente 9% desse montante em vendas, contudo as perspectivas, de acordo com a própria pesquisa, são de aumento ainda maior nessa procura, devido principalmente ao perfil dos e-consumidores.

#### 4.2.2 Conceito do Negócio

O empreendimento objetiva a venda de produtos eletrônicos importados e de alta tecnologia para consumidores através da internet. Dessa forma, esses produtos seriam adquiridos junto a países fornecedores dessas tecnologias, tais como: China, Japão, Coréia do Sul e Cingapura. Que oferecem produtos de altíssima tecnologia a preços extremamente competitivos, e serão vendidos através de um site de relacionamento com os clientes.

#### 4.2.3 Produtos e suas Características

Serão comercializados pelo site da empresa, inicialmente, produtos como MP4 Players, MP5 Players, HDD, Adaptadores Bluetooth e Câmeras Digitais. Contudo, há a possibilidade de aumentar o portfólio para outros itens de alta tecnologia. No entanto, como critério de análise, optou-se pelos itens já mencionados que foram agrupadas em categorias que são:

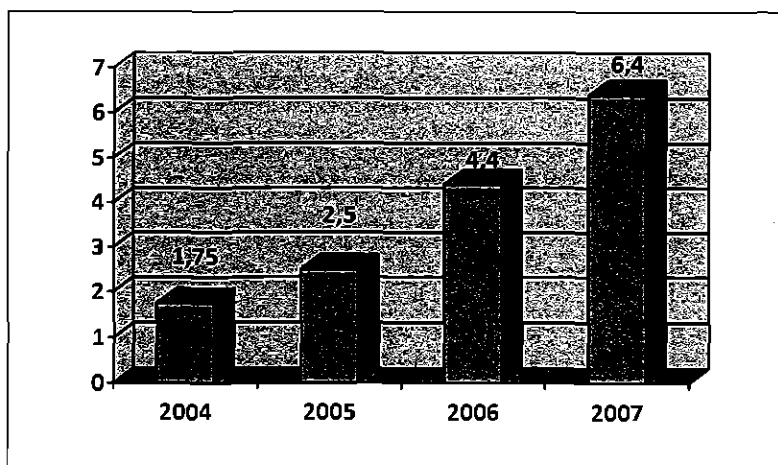
- a) Dispositivos de Áudio: os dispositivos de áudio são eletrônicos capazes de reproduzir arquivos de áudio digital, no caso da empresa em questão, o foco visa a venda dos seguintes itens:
  - MP4 Players – são dispositivos de reprodução de arquivos de áudio digital (MP3 e WMA), Imagem digital (JPEG) e vídeo digital (AMV). Quanto à extensão do arquivo, alguns ainda podem apresentar alguma variação, no entanto os mencionados anteriormente são os principais formatos;

- MP5 Players – Versão posterior aos MP4 Player, possui as mesmas funcionalidades, porém apresentam Câmeras digitais embutidas que variam quanto a sua resolução.
- b) Câmeras Digitais: São dispositivos de captura de imagens. A diferenciação dentre as câmeras digitais existentes hoje no mercado é quanto a sua resolução de imagem, podendo as mais comuns variar de 0,8 MegaPixel até 6 MegaPixel. As Câmeras de uso profissional poderão apresentar resoluções superiores;
- c) Compiladores: dentre os vários dispositivos para Compilação de informações que se encontra no mercado, optou-se por oferecer aos clientes os HDD (Hard Disk Drive). Estes dispositivos controlam o posicionamento de informação, leitura e escrita dos HD (Hard Disk). Em alguns casos possibilitam a convergência entre outros eletrônicos, como no caso da Televisão;
- d) Adaptadores Bluetooth: O Bluetooth é uma tecnologia wireless (transmissão de dados sem fio) que possibilita a comunicação entre dois dispositivos diferentes. Os adaptadores USB para desktop e laptop são dispositivos que possibilitam a comunicação com outros periféricos através dessa tecnologia.

#### 4.2.4 Mercado Potencial e projeção de Vendas

O mercado de eletrônicos é muito promissor no Brasil, principalmente devido as varias inovações que ocorrem quase todos os dias. Dessa forma, conforme apresentado na figura 6, a venda pela internet está aumentando ano após ano, o que representa um aumento considerável também, na venda de eletrônicos de consumo.

Tendo em vista o mercado de eletrônicos que é responsável por um faturamento de aproximadamente R\$ 396 milhões para o ano de 2007 (E-BIT apud E-COMMERCE.ORG, 2007a), abre-se uma grande possibilidade para empreendedores que queiram atuar nesse segmento. Contudo, se levar em consideração o número de usuários da internet no Brasil, que estão na casa dos 30 milhões de usuários (E-COMMERCE.ORG, 2007), percebe-se que ainda há muito espaço para este número crescer.



**Figura 6 – Faturamento do anual do varejo – em Bilhões R\$**  
 Fonte: E-bit (apud E-COMMERCE.ORG, 2007a).

Com o surgimento de novas tecnologias de comunicação, como o Wimax e a televisão de alta definição, e a convergência entre essas tecnologias, surgirão novas propostas para o comércio eletrônico, o que certamente impulsionará ainda mais o uso do meio eletrônico como opção de compra pelo consumidor comum.

Dessa forma, levando-se em consideração os números apresentados, o objetivo é perfazer no ano de início das atividades 0,15% do mercado de eletrônicos pela internet no Brasil. Desse modo, levando-se em consideração um crescimento de 15% para o mercado, é esperado o faturamento de R\$ 982 mil. Para isso, prevê-se a venda de 5725 itens, divididos em 3751 MP4 players, 782 MP5 players, 212 Câmeras digitais, 128 HDD players e 852 adaptadores Bluetooth.

#### 4.2.5 Análise da Concorrência

No mundo virtual, o concorrente de uma empresa pode estar localizado fisicamente a um quarteirão de distância como pode encontrar-se do outro lado do mundo. Devido a essa abrangência que a internet possibilita e às inúmeras lojas virtuais que existem hoje, optou-se por critério de seleção para análise dos concorrentes, os sites de vendas de eletrônicos melhor classificados, com entrega para Santa Catarina e com mais de 10.000 avaliações pelos compradores conforme apresentado no Site de consultoria E-BIT (2007b). Contudo, a análise foi realizada levando-se em consideração as cinco questões apresentadas por Kluyver e Peace II (2007) para análise de concorrentes. Dessa forma, foram analisados os seguintes concorrentes:

- a) Submarino.com: Como pontos fortes a empresa possui: catálogo variado com mais de 700 mil itens; facilidades no pagamento, aceitando diversas formas, desde

cartões de crédito até boleto bancário; Protocolo de segurança SSL, que representa maior segurança nas transações. No entanto como pontos negativos foram levantados: Pode divulgar informações sobre os clientes sem autorização; e não oferecer atendimento 24 horas para os clientes que compram em seu site. Como principal medida estratégica, destaca-se a fusão com o site de compras Americanas.com, que deu origem ao novo empreendimento B2W, que administrará as duas marcas. Neste caso, como se trata dos dois maiores sites de vendas pela internet, espera-se maior concentração de poder nas mãos desses dois portais, pois os dois sites juntos foram responsáveis por um faturamento de R\$ 1,6 Bilhões (INFOONLINE, 2007). É um concorrente muito forte, pois devido a sua representatividade no mercado permeiam grandes possibilidades de crescimento dominante, resultando na redução de preços das mercadorias adquiridas junto a fornecedores e ganhos em escala.

- b) Mania Virtual: Como pontos positivos levantados sobre este concorrente têm-se: Atendimento on-line e por telefone; Ferramenta de busca avançada; Programa de fidelidade; e Protocolo de segurança SSL. Contudo, como pontos negativos observam-se: Preço elevado; e cobrança de frete. Possui pequena participação no mercado de vendas on-line. No entanto, o site possui várias certificações, tais como: Loja Diamante no E-bit e Certising, que representam maior segurança para o cliente na hora da compra.
- c) FNAC: Os pontos positivos encontrados para o site são: Não divulga informações dos clientes a terceiros; Atendimento por telefone e acompanhamento de pedidos on-line; Ferramenta de Busca; programa de fidelidade; Não cobra Frete; e Possui Protocolo de segurança SSL. Contudo, ao ponto negativo observado foi: Na devolução de mercadorias, o frete é por conta do cliente. O site possui uma pequena participação no mercado de vendas on-line. Como ferramenta de estratégia identificou-se o uso de certificações provenientes de órgãos reconhecidos como o Verisign. O site possui um programa de promoção conhecido como preço verde, onde são oferecidos livros, compact disc (CD) e digital vídeo disc (DVD) com 20% dos preços de tabela.
- d) Extra.com.br: Grande rede de supermercados que lançou uma versão on-line para venda de produtos eletrônicos. Apresenta como pontos fortes: Ferramenta de busca; acompanhamento de pedidos on-line; e atendimento via telefone. Contudo, seus pontos fracos foram: preços elevados; fretes de compra e de devolução por



conta do cliente. Como estratégia observada, a diversificação dos canais de venda é importante para a manutenção do Marketshare, contudo o site não oferece atrativos extras, o que transforma em apenas mais uma loja virtual.

- e) Americanas.com: Rede de lojas de departamentos que visualizou a possibilidade de ampliar seu canal de vendas, passando a oferecer a versão on-line do empreendimento à partir de 1999 com a empresa Americanas.com. A opção pela venda on-line de eletrônicos resultou no primeiro lugar em vendas nos anos de 2005 e 2006. No final de 2006 realizou a fusão com o segundo maior vendedor on-line do Brasil, o portal Submarino.com, dando origem a B2W participações, dominando o mercado de vendas on-line. Por ter padronizado a operação, inclusive quanto prática de preços, o site apresenta as mesmas características do site Submarino.com, que são: Como pontos fortes a empresa possui: catalogo variado com mais de 700 mil itens; facilidades no pagamento, aceitando diversas formas, desde cartões de credito até boleto bancário; Protocolo de segurança SSL, que representa maior segurança nas transações. No entanto como pontos negativos foram levantados: Pode divulgar informações sobre os clientes sem autorização; e não oferecer atendimento 24 horas para os clientes que compram em seu site.
- f) Lojas Colombo: Uma grande rede de lojas de eletrodomésticos, que recentemente disponibilizou a versão on-line para atender a seus clientes. Como pontos positivos apresentam: Ferramenta de busca; Protocolo de segurança SSL; acompanhamento de pedidos on-line. No entanto, seus pontos negativos são: não apresenta diferencial quanto a preço, nem quanto a produtos; restrições de produtos para determinadas regiões.
- g) E-Store: Loja com origem no ambiente virtual, não possui parceria nem link em nenhum grande portal. Como pontos positivos foram encontrados: diversificação na forma de pagamento; Protocolo de segurança SSL; Atendimento por telefone e acompanhamento do pedido on-line. Como pontos negativos a empresa apresenta: Não disponibiliza atendimento 24 horas; fretes de compra e de devolução por conta do cliente. A empresa possui diversas certificações, e como estratégia, concentra seu atendimento nos clientes em São Paulo.
- h) Fast Shop: Iniciou as atividades de comércio eletrônico na Cidade de São Paulo em 2003, porém ainda não possui nome forte no mercado. Como pontos fortes a empresa apresenta: qualidade no atendimento; atendimento por telefone; acompanhamento dos pedidos on-line e protocolo de segurança SSL. No entanto,

seus pontos fracos identificados foram: site com template mal estruturado e problemas de script; e entregas somente por sedex e por conta do cliente.

- i) Magazine Luiza: Foi a pioneira no comércio eletrônico no Brasil, Tendo início em 1992 com a venda através de sua loja eletrônica e em 1999 teve o início das suas atividades através da internet. Como principais pontos fortes foram encontrados: atendimento a clientes por telefone; Programa de fidelização do cliente; Protocolo de segurança SSL; e Ferramenta de Busca. Contudo, seus pontos fracos observados foram: Entregas somente por Sedex; Frete de compra e de devolução por conta do cliente; e não possui parcerias com bancos para a realização de pagamentos.
- j) Shoptime: Além do portal de vendas, possui um canal em televisão por assinatura onde oferece produtos variados, inclusive com marcas exclusivas. Segundo o site E-Bit (2007b) é o segundo maior vendedor pela internet, atrás apenas do grupo B2W participações. Tem como pontos fortes: Atendimento 24 horas; Atendimento por telefone; acompanhamento de pedidos pela internet; variedade de produtos; e Protocolo de Segurança SSL. Seu único ponto fraco percebido frente a seus concorrentes é não possuir programa de fidelização dos clientes.
- k) PontoFrio.com: É uma das maiores redes de eletrônicos do Brasil e possui um site fácil de navegar. Inaugurou seu site de vendas pela internet em 1997. Como pontos fortes observaram-se: variedade nos produtos; Acompanhamento dos pedidos on-line; Atendimento telefônico; e Protocolo de Segurança SSL. No entanto seus pontos fracos observados foram; Atendimento deficitário; e Atraso no envio dos pedidos.
- l) Comprafacil.com: Pertencente ao grupo Hermes, que é um dos maiores grupos de vendas a distância da América Latina, entrou em operação no ano de 2000 com o intuito de participar em um mercado em ascensão. Seus principais pontos fortes percebidos foram: Ferramenta de busca; Acompanhamento do Pedido on-line; Atendimento a clientes por telefone; Facilidade de Navegação no site; Protocolo de Segurança SSL. Contudo seus pontos fracos encontrados foram: Atrasos nas entregas; e Problemas com o atendimento.
- m) Sony Style: Diferente dos demais sites de comércio eletrônico apresentados é um site do fabricante destinado a vendas on-line de seus produtos para o consumidor final. As vantagens de se oferecer este tipo de modalidade é a eliminação do intermediário. Como pontos fortes percebidos têm-se: Atendimento ao cliente por

telefone; e Protocolo de Segurança SSL. No entanto, seus pontos fracos observados foram: Preços elevados; Não disponibiliza o acompanhamento do Pedido; Pouca variedade de opções por oferecer itens de um único fabricante.

#### 4.2.6 Estratégia Competitiva

A estratégia competitiva de uma empresa é delineada pela disputa entre concorrentes pelos clientes. Assim Costa (2007, p. 57) define estratégia competitiva como “o resultado – positivo ou negativo – de um confronto real ou potencial, atual ou futuro, da empresa ou instituição, com suas concorrentes reais ou potenciais, em uma disputa pela preferência da sua clientela ou de seu público-alvo, em um ambiente de livre concorrência”.

Dessa forma, tendo como base os conhecimentos de Costa (2007) modelaram-se os seguintes preceitos de Estratégia Competitiva:

- a) As principais mudanças no ambiente do comércio eletrônico de eletrônicos de consumo ocorrem na tecnologia dos produtos oferecidos e nas tecnologias de informação. Dessa forma, para que a empresa possa estar sempre á frente nesse ambiente, manterá contato com fabricantes para obter informações sobre lançamentos e realizará pesquisas periódicas em publicações sobre o assunto, para oferecer sempre o que há de mais moderno em tecnologia de eletrônicos de consumo. Quanto ao avanço das tecnologias de informação, sempre que surgirem novas formas de comércio eletrônico, será estudado a viabilidade para a adoção dos novos mecanismos;
- b) Como na internet novos empreendimentos surgem a toda hora, o risco de novos concorrentes aumenta. Com isso, para minimizar este risco será adotado um plano de descontos progressivos em compras repetidas para a fidelização dos clientes;
- c) As principais competências para o comércio eletrônico identificados são: menores preços e criação de relacionamentos. Dessa forma, para aumentar o potencial de vendas da empresa serão oferecidos aos clientes produtos de qualidade provenientes de países com tributação diferenciada que possibilitam a venda de mercadorias a preços baixos. Além da utilização de programas de fidelização e da criação de chat de dúvidas para que os clientes possam se comunicar imediatamente com a loja;

Com isso, optou-se em adotar a estratégia baseada nos recursos, que conforme Costa (2007) visa pensar na estratégia competitiva como resultado da gestão eficaz dos recursos,

que aplicado aos itens anteriormente citados, resultará na diferenciação do empreendimento frente a seus principais concorrentes.

#### 4.2.7 Localização do Negócio

Quanto a localização, foi estruturada de duas formas. A primeira refere-se a estrutura física real do empreendimento, o local onde será estocado, separado e despachados os pedidos dos clientes. A segunda forma trata-se do ambiente virtual, que deve levar em conta a construção do site e a sua hospedagem. Dessa forma serão feitas as seguintes análises:

##### *4.2.7.1 Localização Física*

Um empreendimento que atue unicamente no comércio eletrônico não precisa preocupar-se com a localização da loja próxima de locais de grande movimento. Contudo, deve facilitar o despacho das mercadorias via correios ou transportadora, o que possibilita a escolha de locais com preços mais acessíveis.

Com isso, após consulta nos sites da Brognoli Negócios Imobiliários e Barcellos Imobiliária, optou-se pelo imóvel localizado na Rua Hipólito Henrique Peleger, 2157 – Bairro Rio Caveiras – Biguaçu, disponibilizado pela Brognoli Negócios Imobiliários (2007) devido a junção de custo com facilidade de distribuição. O galpão, além de oferecer as dimensões necessárias para o empreendimento, está bem localizado na cidade de Biguaçu, vizinho a um grande centro e o custo de locação a R\$ 1.500,00 está abaixo dos praticados em Florianópolis.

##### *4.2.7.2 Localização Virtual*

O principal risco quanto à localização de um empreendimento on-line é a escolha da hospedagem certa a um preço compensador. Para hospedar o site deve-se escolher entre os portais com maiores chances de visualização. Dessa forma, optou-se pela escolha do Portal IG, que, segundo a pesquisa E-Bit (apud E-COMMERCE.ORG, 2007) é o segundo portal mais acessado no Brasil.

No início do empreendimento o número de itens ofertados pelo site será restrito, com isso, o plano oferecido pelo portal IG empresas que melhor se adapta ao perfil do empreendimento é o Light que está disponível por R\$ 299,00 de instalação com mensalidade de R\$ 49,00 (IG EMPRESAS, 2007).

No entanto, a hospedagem não é o único custo que o empreendedor terá que arcar para o início do funcionamento do site, é necessário a construção do site, e para isso, a utilização dos serviços de Web-designer com conhecimentos em sites de comércio eletrônico

é fundamental para a construção de um site adequado ao tipo de empreendimento proposto. Assim sendo, optou-se pela escolha da empresa *3wnet Studio* para a construção do site, que entrega o mesmo em um prazo máximo de 45 dias a um custo de R\$ 2.700,00 (3WNET, 2007).

#### 4.2.8 Descrição da Operação

O empreendimento em questão é uma loja virtual que se propõe a vender produtos eletrônicos importados para seus clientes. Para entender melhor a operacionalização desse empreendimento optou-se pela divisão da operação em três categorias distintas.

##### *4.2.8.1 Compra de mercadorias*

Por se tratar de mercadorias importadas, conhecer o tema importação é extremamente importante, pois existem diversas formas de negociação e o risco de apreensão das mercadorias pela Receita Federal por erros no desembaraço aduaneiro é muito grande.

Para a aquisição de mercadorias optou-se por produtos provenientes de países que ofereçam qualidade a preços acessíveis. Dessa forma, a China tornou-se um dos melhores fornecedores para o tipo de produto oferecido pela organização. Assim sendo, faz-se necessário o cadastramento da empresa no SISCOMEX para que possa entrar na modalidade de licenciamento automático de importação que autoriza a entrada no país dos produtos importados sem a apresentação antecipada da documentação pertinente ao mesmo.

A determinação de responsabilidades para a aquisição dessas mercadorias pode ocorrer de diversas formas. A empresa utilizará o incoterm FCA – Free Carrier (Transportador livre) – onde o vendedor se responsabiliza em entregar a mercadoria a transportadora escolhida pelo importador. Dessa forma, possibilitando a permanência do importador em seu país de origem, realizando a aquisição de mercadorias via telefone, fax ou internet.

Quanto aos fornecedores, alguns já se encontram pré-selecionados, e os critérios de seleção adotados foram: Facilidade na comunicação; Certificações em seus sites; e Formas de pagamentos seguras (Paypal). Com isso, chegou-se aos seguintes fornecedores: ChinaVasion; DHGate; e ChinaTown.

##### *4.2.8.2 Vendas de mercadorias*

As vendas serão integralmente on-line, contudo serão disponibilizados atendimentos personalizados como: Contato telefônico; Chat on-line; e E-mail.

Para as formas de pagamento, serão aceitos todos os tipos de cartões de crédito circulantes no Brasil. Serão realizadas parcerias com bancos para o pagamento via transferência bancária e através do serviço de boleto on-line. Contudo, para os clientes que prezam pela segurança, será adotado também o pagamento via empresa de transação on-line BRpay.

#### *4.2.8.3 Logística*

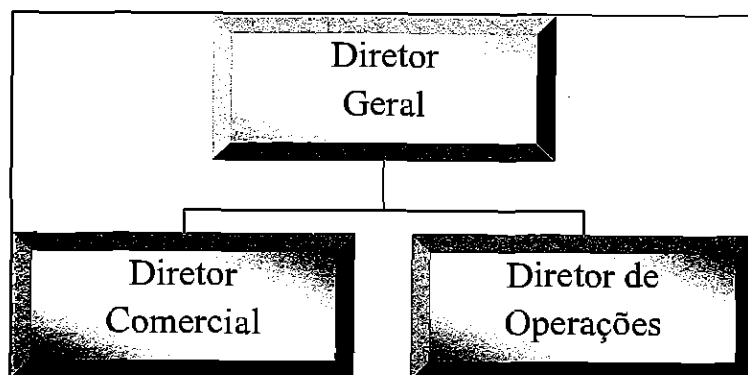
A logística de um empreendimento envolve processos muito amplos, que vão desde a cadeia de suprimentos até a distribuição dos produtos a clientes ou revendedores. Com isso, serão adotados os seguintes padrões:

- a) Na aquisição de mercadorias: O transporte de mercadorias adquiridas será inteiramente terceirizado. Nos quais, prestará o serviço empresas reconhecidas mundialmente como a DHL, TNT, UPS, EMS ou Fedex. Que se encarregam pelo desembaraço aduaneiro dos produtos.
- b) Na separação e distribuição de mercadorias: As mercadorias serão estocadas no armazém separadas em grupos de produtos, onde os produtos com maior rotação, no caso os MP4 Players ficaram próximos a área de Picking e os produtos com menor rotação ficaram ao fundo do galpão. De início, devido ao custo de implantação do sistema, o picking ocorrerá de forma manual, contudo com o crescimento das vendas estudar-se-á a implantação de tecnologias para a separação dos pedidos. A distribuição será via correios, podendo em algumas situações utilizar outras transportadoras.

Dessa forma, pode-se perceber a importância desse processo para a viabilização do empreendimento, pois o custo com a logística é um dos principais agravantes do comércio eletrônico (EARLE e KEEN, 2001). A opção pela terceirização do transporte tanto dos produtos adquiridos quanto dos produtos vendidos é justamente para aproveitar o know-how das empresas que já se especializaram neste tipo de atividade, que conseguem operar com baixo custo e eficiência.

#### 4.2.9 Equipe Gerencial

Por ser uma empresa de pequeno porte a sua estrutura gerencial planejada é simples, com o acúmulo de atividades por alguns de seus gerentes. Dessa forma, chegou-se a estrutura que se segue (Figura 7):



**Figura 7 – Organograma Gerencial**

Fonte: elaborado pelo autor

A estrutura representada pela Figura 6 indica que a empresa apresentará apenas três cargos gerenciais, sendo estes responsáveis por todas as atividades gerenciais pertinentes a uma empresa. Dessa forma, as atividades ficam assim separadas:

- a) **Diretor Geral:** Será responsável por controlar a execução das atividades dos demais gerentes. Caberá a ele a execução, o controle e o planejamento financeiro do empreendimento, também será responsável pelo fluxo de informações com os stakeholders externos a organização;
- b) **Diretor de Operações:** Responsável pelas compras de mercadorias, sendo estas, em sua maioria, pela internet. Contudo, quando for necessária a negociação direta e pessoal com os fornecedores, ficará a cargo do Diretor Geral. Também será de responsabilidade do Diretor de Operações, o controle das operações de recebimento, estocagem, separação de pedidos e distribuição das mercadorias;
- c) **Diretor Comercial:** Além de realizar todo o controle de vendas, o Diretor Comercial também se responsabilizará pelo marketing da empresa, sendo facultativo a ele elaborar campanhas, promoções e todas as demais atividades pertinentes ao marketing.

Contudo, com o crescimento das vendas do empreendimento novas formas de distribuição de atividades entre as gerencias, e o aumento dos números de cargos gerenciais serão estudados e possivelmente implantados.

#### 4.2.10 Necessidade de Pessoal

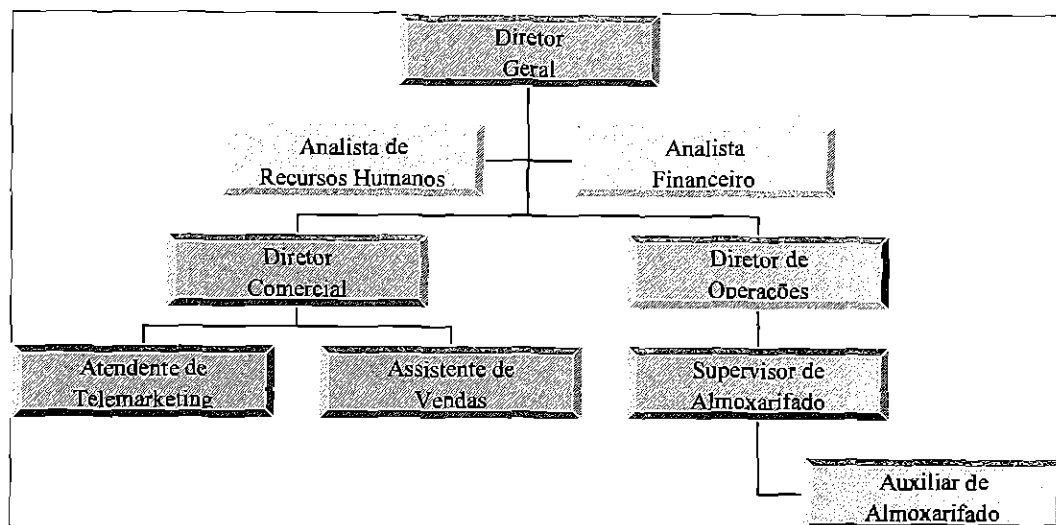
Para se mensurar a quantidade de recursos humanos necessárias para o empreendimento proposto, deve-se também delinear quais os cargos necessários (TOLEDO,

1981). Dessa forma, os cargos elencados foram (MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO, 2002):

- a) Dois Auxiliares de Almoxarifado: Responsável pelo recebimento das mercadorias, armazenamento dos produtos, separação de pedidos, embalagem e encaminhamento à distribuição;
- b) Um Supervisor de almoxarifado: Responsável pelo fluxo das atividades do almoxarifado, pela emissão de nota fiscal e conferência dos pedidos de clientes, pela conferência das mercadorias compradas conforme nota fiscal de compra;
- c) Um Analista de Recursos Humanos: Responsável pelo controle da folha de pagamento, pela elaboração, em parceria com o Diretor de Operações, de planos de incentivos a produtividade, e qualidade de vida no trabalho;
- d) Um Analista Financeiro: Responsável por elaborar relatórios financeiros para os Diretores, fazer a gestão do Contas a Receber da empresa, fazer a gestão do Contas à Pagar da empresa, e dar suporte ao escritório de contabilidade terceirizado;
- e) Dois Atendentes de telemarketing receptivo: Responsável por atender os clientes via telefone, via Web Chat, e via e-mail;
- f) Dois Assistentes de vendas: Responsável pela atualização das informações dos produtos no site de vendas, processa e encaminha para o gerente de almoxarifado os pedidos de clientes pela internet, processa e encaminha para o gerente de almoxarifado os pedidos de clientes provenientes do call-center terceirizado.

Tendo-se como base os cargos apresentados, totalizam-se nove funcionários para operacionalizar o empreendimento, sendo os mesmos reportados aos Diretores conforme Figura 8.





**Figura 8 – Estrutura organizacional**

Fonte: elaborado pelo autor

Com isso, observa-se que os dois cargos de analistas (Analista de Recursos Humanos e Analista Financeiro) trabalharão como suporte às atividades do Diretor Geral. Da mesma forma, cada diretor terá sua equipe de trabalho. No entanto, todo o trabalho de motivação, incentivos e plano de cargos e salários serão delineados em reuniões entre os diretores e a equipe de analistas, com o crescimento da empresa, será criada uma área específica para o tratamento das atividades pertinentes aos recursos humanos.

#### 4.2.11 Necessidade e Fontes de Recursos dos Empreendedores e de Terceiros

O início das atividades do empreendimento envolverá a necessidade de recursos dos empreendedores, mas também a participação de recursos de terceiros obtidos através de empréstimos. Quanto ao capital necessário para a subscrição do capital social, a distribuição se dará da seguinte forma:

- a) Capital dos empreendedores: 63,4%
- b) Capital de terceiros: 36,6%

A participação de cada um dos sócios está estabelecida conforme o item estrutura da sociedade, o custo do capital de terceiros será abordado dentro do subitem necessidades financeiras e seus custos no item de análise financeira do empreendimento.

#### 4.2.12 Estrutura da Sociedade

A empresa será constituída por três sócios que ocuparão os cargos de Diretores e de acordo com a Lei nº 10.406/2002 a empresa em questão enquadra-se como uma empresa de Sociedade Limitada ao Capital Social Integralizado por Cotas desiguais (SINFACRS, [200?]).

Dessa forma, fica assim distribuída a participação de cada sócio na organização:

- a) Sócio 1: Diretor Geral – 50% do capital total integralizado;
- b) Sócio 2: Diretor Comercial – 25% do capital total integralizado;
- c) Sócio 3: Diretor de Operações – 25% do capital total integralizado.

Assim sendo, em conformidade com a legislação em vigor, fica a cargo do sócio 1 responder como Administrador pela sociedade, podendo o mesmo ser deposto de seu cargo somente por vontade dos demais sócios totalizando 2/3 do capital subscrito, por incapacidade administrativa comprovada ou por qualquer um dos outros motivos descritos no estatuto da empreendimento.

### **4.3 Análise Financeira**

A análise financeira é importante para a viabilidade de qualquer tipo de empreendimento, sem esse tipo de artifício qualquer plano de negócios estará incompleto. Dessa forma, para que o empreendimento pudesse sair do papel, deu-se o estudo de sua viabilidade financeira tendo-se como base de calculo para os produtos oferecidos pelo site, a aglutinação das mercadorias em grupos de produtos. A precificação dos grupos de produtos levou em consideração o valor médio para cada grupo. Dessa forma, para a análise do empreendimento os seguintes tópicos foram abordados: Custos, receitas e margem de contribuição; Análise do ponto de equilíbrio; Investimentos em ativos, pré-operacional e capital de giro; Necessidades financeiras e seus custos; e Fluxo de caixa e pay-back.

#### **4.3.1 Custos, Receitas e Margem de Contribuição**

Os custos e receitas operacionais são itens de análise que correspondem diretamente às atividades da empresa. Através da diferença entre os custos do produto e a Receita operacional obtém a margem de contribuição do produto, que pode ser calculada em forma percentual ou valor direto.

Dessa forma, para a realização do calculo da margem de contribuição, foi necessário pesquisar o custo do produto, para que também fosse possível verificar o preço de venda. Com isso chegou-se aos resultados das Tabelas 1 e 2.

Tabela 1 – Custos e Despesas Variáveis

PRODUTO	VALOR
MP4 Player	R\$ 118,28
MP5 Player	R\$ 175,76
Câmeras Digitais	R\$ 310,63
HDD	R\$ 143,56
Adapt. Bluetooth	R\$ 14,71

Fonte: elaborado pelo autor

A análise dos custos do produto vendido foi realizada observando-se os custos da mercadoria, bem como suas respectivas despesas variáveis.

O preço de venda foi obtido através do cálculo do custo total do produto acrescido da margem de lucro mínima aceitável. Para a delimitação dessa margem de lucro, levou-se em consideração o volume de vendas de cada item, que resultou nas seguintes margens: 35% para o grupo dos MP4 Players; 40% para o grupo dos MP5 Players; 35% para o grupo das Câmeras Digitais; 50% para o HDD Player; e 60% para o adaptador Bluetooth.

Tabela 2 – Preço de venda por produto

PRODUTO	PREÇO DE VENDA
MP4 Player	R\$ 159,67
MP5 Player	R\$ 246,06
Câmeras Digitais	R\$ 419,35
HDD	R\$ 215,34
Adapt. Bluetooth	R\$ 23,54

Fonte: elaborado pelo autor

Com base nos valores apresentados nas tabelas acima citadas chegou-se à margem de contribuição por produto através dos cálculos que seguem:

$$MP4 = \left(1 - \frac{118,28}{159,67}\right) * 100 = 25,92\% \quad MP5 = \left(1 - \frac{175,76}{246,06}\right) * 100 = 28,57\%$$

$$Cân = \left(1 - \frac{310,63}{419,35}\right) * 100 = 25,93\% \quad HDD = \left(1 - \frac{143,56}{215,34}\right) * 100 = 33,33\%$$

$$Bluetooth = \left(1 - \frac{14,71}{23,54}\right) * 100 = 37,51\%$$

Com os valores acima calculados, chegou-se à margem de contribuição total. Essa margem é calculada multiplicando o valor da margem de cada item pela sua participação na receita, dividindo o seu resultado por 100. Dessa forma, pode-se chegar ao cálculo total da margem de contribuição observando as respectivas participações: MP4 Player, 64,5%; MP5 Player, 20,77%; Câmera Digital, 9,63%; HDD Player, 2,95%; e Adaptador Bluetooth, 2,15%. Com isso, têm-se:

$$\begin{aligned} MP4 &= \frac{25,92 \times 64,5}{100} = 16,72 & MP5 &= \frac{28,57 \times 20,77}{100} = 5,93 \\ C\grave{a}n &= \frac{25,93 \times 9,63}{100} = 2,5 & HDD &= \frac{33,33 \times 2,95}{100} = 1,98 \\ Bluetooth &= \frac{37,51 \times 2,15}{100} = 0,81 \end{aligned}$$

Com isso, infere-se que ao somar as margens ponderadas ( $16,72 + 5,93 + 2,5 + 1,98 + 0,81$ ) tem-se o valor da margem de contribuição total de 27,94%.

#### 4.3.2 Análise do Ponto de Equilíbrio

O ponto de equilíbrio mede o quanto o empreendimento precisa vender de mercadorias para que não apresente prejuízos. Para a realização do cálculo, basta dividir o valor total das despesas fixas pela margem de contribuição. Dessa forma, para calcular o ponto de equilíbrio para o empreendimento, o custo fixo mensal foi de R\$ 13.006. Com isso, observa-se:

$$PE = \frac{13.006,15}{27,94\%} = 46.550,29$$

Dessa forma, a empresa precisará vender no mínimo R\$ 46.550,29 em mercadorias por mês para que não apresente prejuízos.

#### 4.3.3 Investimentos em Ativos, Pré-operacionais e em Capital de Giro

A abertura de uma empresa envolve determinados custos que o empreendedor deve estar disposto a assumir. Dentre estes custos encontram-se melhorias na infra-estrutura do

empreendimento, custos com a contabilidade e com o registro da empresa e principalmente a manutenção de capital de giro. O capital de giro serve como segurança para o início das atividades, é com esse recurso que o empreendedor irá garantir a liquidação das primeiras despesas.

Os investimentos necessários para abrir a empresa estão expostos na tabela 3.

**Tabela 3 – Necessidade de investimento**

ITENS	VALOR
Compra de Produtos Acabados	
fornecedores	R\$ 68.199,05
Capital	
CCL Inicial	R\$ 18.855,56
Custos Iniciais	
Abertura de empresa	R\$ 729,99
Reforma do Galpão	R\$ 65.000,00
Aluguel	R\$ 1.500,00
Material de Escritório	R\$ 1.242,50
Computadores p	R\$ 7.650,00
Impressoras	R\$ 900,00
Softwares	R\$ 6.300,00
IG empresas Loja virtual	R\$ 299,00
Diversos	R\$ 2.307,50
Construção do Site	R\$ 2.700,00
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 175.683,60</b>

Fonte: elaborado pelo autor

O investimento inicial para o empreendimento é de R\$ 175.683,60, sendo deste R\$ 18.885,56 referentes ao capital de giro. Para se chegar ao capital de giro necessário, foi realizada a soma das despesas operacionais referentes aos três primeiros meses de operação do empreendimento como margem de segurança.

#### 4.3.4 Necessidades Financeiras e seus Custos

Nem todo empreendimento é iniciado apenas com capital próprio, alguns precisam de investimento de terceiros. O plano de negócios visa facilitar a tomada de empréstimo em instituições financeira, de outras empresas ou mesmo de pessoas físicas. Para a empresa estudada, apesar de não ser a forma mais recomendada, a obtenção de recursos de terceiros será extremamente importante para o início das atividades, o que é representado pela tabela 4.

**Tabela 4 – Necessidade de capital**

<b>Valor total do investimento</b>	<b>R\$ 175.683,60</b>
<b>Capital dos Sócios</b>	<b>R\$ 111.400,91</b>
<b>Capital de terceiros</b>	<b>R\$ 64.282,69</b>

Fonte: elaborado pelo autor

O capital de terceiros será obtido de instituição financeira previamente consultada. Como remuneração pelo capital emprestado a operadora financeira cobra retorno de 2,5% a.m., com carência de três meses para o início do pagamento e parcelado em 24 vezes, conforme apresentado pela tabela 5.

**Tabela 5 – Custo do capital**

<b>Montante</b>	<b>R\$ 64.282,69</b>
<b>Juros</b>	<b>R\$ 28.611,47</b>
<b>Valor Futuro</b>	<b>R\$ 92.894,16</b>
<b>Período de carência</b>	<b>3 meses</b>
<b>Valor da parcela (24X)</b>	<b>R\$ 3.870,59</b>

Fonte: elaborado pelo autor

Assim sendo, o custo do capital para o período de empréstimo é elevado, contudo esse capital é fundamental para o empreendimento. Um risco que a empresa corre ao tomar emprestado este recurso é a incapacidade de liquidá-lo dentro da data prevista, o que acarreta em juros ainda maior, que pode propiciar a inviabilidade do negócio. Contudo, conforme apresentado no apêndice A, referente ao fluxo de caixa, a empresa conseguiu fundos suficientes provenientes de suas atividades para a liquidação do empréstimo.

#### 4.3.5 Fluxo de Caixa e Pay-Back

O fluxo de caixa é um dos mais importantes avaliadores de desempenho empresarial, com ele o empresário verifica a capacidade de liquidar as obrigações do empreendimento dentro dos prazos obrigatórios.

Analisando o fluxo de caixa projetado para o ano de 2008 da empresa MarKzan Eletrônicos presente no apêndice B, percebe-se que em todos os meses há sobra de caixa para a empresa, isso é extremamente importante para qualquer tipo de empreendimento. Contudo, o primeiro mês é o mais crítico para o empreendimento, pois é quando mais ocorreram desembolsos. Dentre os desembolsos do primeiro mês de funcionamento do empreendimento,

o que se apresenta como maior impactante é o valor pago pela reforma do galpão, contudo já previsto no projeto inicial.

Outro importante item de análise da capacidade empresarial de um empreendimento é o Pay-back, ou retorno sobre o capital investido (ROI). Com esse indicador o empreendedor percebe o período de tempo necessário para que o capital aplicado na organização tenha retorno. A forma mais clara para se acompanhar esse indicador é observar o valor da demonstração do resultado do exercício, representado pela conta lucros acumulado presente no balanço da empresa, conforme verificados nos apêndices C e D. Com isso, têm-se:

$$ROI = \frac{175.683,60}{59.322,77} = 2 \text{ ano e } 11 \text{ meses.}$$

Dessa forma, têm-se dois anos e onze meses como período para o retorno sobre o capital investido.

#### **4.4 Análise dos Riscos**

Os empreendimentos on-line estão suscetíveis a diversos tipos de riscos, cabe ao Administrador analisar e ponderar entre quais são realmente prejudiciais e quais podem se transformar em oportunidades de negócios. Para tal, existem diversas ferramentas de análises, que se tornarão importantes para a observação das diversas ameaças encontradas pela organização. Contudo cabe ao empreendedor escolher a que melhor se adapte ao tipo de empreendimento que pretende abrir.

##### **4.4.1 Possíveis Riscos e Oportunidades**

Para a identificação dos possíveis riscos que o empreendimento está suscetível, uma ferramenta de análise viável é a análise de fatores presentes e futuros apresentada por Costa (2007), esta ferramenta consiste em identificar os catalisadores, ofensores, oportunidades e ameaças, conforme quadro 2.

<b>Catalisadores</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atual cotação do dólar;</li> <li>• Facilidade em encontrar novos fornecedores;</li> <li>• Nova legislação tributária para micro e pequenas empresas (simples nacional);</li> <li>• Mercado ainda pouco segmentado;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Novas tecnologias de comunicação (TV digital e Wimax);</li> <li>• Lançamento de novas tecnologias em eletrônicos de consumo e seus respectivos periféricos;</li> <li>• Aumento na demanda em comércio eletrônico;</li> </ul>
<b>Ofensores</b>	<b>Ameaças</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presença de grandes players nacionais;</li> <li>• Fusões e aquisições que ocorreram e ocorrerão dentro desse mercado;</li> <li>• Ausência de fabricantes nacionais com qualidade para este tipo de produto e que ofereçam a preços baixos;</li> <li>• Negligência política para aprovação de leis que regularizem o comércio eletrônico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Greve dos correios;</li> <li>• Instabilidades econômicas;</li> <li>• Variações no câmbio desfavoráveis a importação;</li> <li>• Entrada de grandes concorrentes internacionais;</li> <li>• Entrada dos próprios fabricantes no país;</li> <li>• Aumento ainda maior nas tarifas alfandegárias.</li> </ul>

**Quadro 2 – Análise de fatores presentes e futuros**

Fonte: elaborado pelo autor

Dessa forma, como se pode verificar, muitas são as oportunidades para quem pretende trabalhar com comércio eletrônico, basta estar atento a todos os sinais do mercado, contudo os riscos que uma empresa nova enfrenta são demasiadamente grandes. Cabe ao gestor ponderar e direcionar esforços para enfrentar os riscos que realmente prejudicaram o empreendimento, tentando sempre que possível aproveitar as oportunidades que surgem.

As novas tecnologias são grandes impulsionadores para o aumento da demanda. Contudo, esse aumento da demanda serve de atrativo à novos entrantes, principalmente empresas já consagradas em outros países como a Amazon.com e a Wood.com, o que toma questão de tempo a entrada desses players no mercado.

#### 4.4.2 Medidas para Reduzir os Riscos

Muitos empreendimentos fecham as portas por não terem se precavido mediante potenciais riscos. Em alguns casos, os empreendedores nem ao menos ficaram sabendo qual o real motivo que os forçaram a fechar, em outros casos ignoraram os sinais oferecidos pelo



mercado, e quando perceberam já era tarde demais para qualquer medida. Dessa forma, mediante a análise anteriormente apresentada, as seguintes medidas para amenizar os riscos serão tomadas:

- a) Todos os mercados estão sujeitos a existência de grandes marcas, contudo quanto maior o empreendimento mais difícil se torna focar em um nicho de mercado. Dessa forma, uma ação que pode ser tomada pela empresa é a segmentação do mercado de eletrônicos de consumo pela internet, onde os diferenciais são a redução dos custos operacionais e as parcerias com fornecedores internacionais para oferecer aos clientes que buscam produtos eletrônicos a preços mais acessíveis;
- b) Em alguns casos as fusões fortalecem o mercado, em outros causa prejuízos as próprias empresas que fizeram a fusão e as demais empresas participantes do mercado. A medida adotada para combater esses concorrentes é a parceria entre concorrentes de menor escala, em que possa compartilhar não apenas a infraestrutura de distribuição, mas também informações e conhecimentos;
- c) No Brasil existem fabricantes dos produtos que a empresa está disposta a oferecer em seu site, contudo os preços praticados estão muito fora da realidade internacional, e a qualidade oferecida está abaixo dos padrões aceitáveis. A evolução nos meios de comunicação facilitou a busca por fornecedores em outros países, porém na tentativa de proteger o mercado nacional, a Receita Federal aplica tributos de importação abusivos, que em alguns casos pode até inviabilizar a importação de determinados produtos, contudo mesmo com impostos altos os eletrônicos citados no trabalho são mais baratos adquiridos no exterior do que no Brasil;
- d) A lei nº 1589/99 já dispõe de forma genérica sobre a validade da documentação eletrônica e dos certificados eletrônicos, contudo ainda falta uma lei que proteja definitivamente as transações pela internet. No entanto, uma medida importante para oferecer maior segurança aos usuários do comércio eletrônico é a certificação através de entidades como a Copyright, Hacker safety, E-Bit, entre outras;
- e) Hoje em dia, depender apenas dos correios como canal de distribuição é muito arriscado, pois quando ocorrem as greves o cliente fica insatisfeito com a empresa que lhe vendeu o produto e não com a que realiza a entrega. A utilização de serviços alternativos como o Catex da empresa de transportes Viação Catarinense é importante para não ficar apenas dependente dos correios;

- f) A instabilidade econômica é um dos principais agravantes para empresas que compram produtos do exterior, por isso a reserva de capital e o aumento no volume de estoque são ferramentas para evitar crises internacionais mais prolongadas, porém representa aumento nos custos para a empresa;
- g) A consolidação de uma carteira de clientes através de programa de fidelização é uma importante ferramenta para proteger a empresas da entrada de grandes concorrentes. Dessa forma, a empresa pretende trabalhar com processo de desconto progressivo, no qual o cliente recebe descontos por compras repetidas;
- h) A entrada do fabricante para a venda direta pela internet desestabiliza todo o mercado, pois ao eliminar o varejista, o fabricante poderá oferecer o produto a preços menores. Contudo essa opção gera conflitos entre os demais canais de venda e distribuição que a empresa opera. A parceria com esses fabricantes evita que se arrisquem entrar em atividades que não dominem.

Assim sendo, infere-se que os riscos anteriormente expostos são contornáveis pelo planejamento apresentado. Contudo, vale ressaltar que podem não ser os únicos riscos que a empresa poderá enfrentar. O comércio eletrônico e todas as demais atividades que envolvem tecnologias evoluem com muita rapidez, o que dá origem a novos riscos e novas oportunidades.

## 5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

O plano de negócios é uma ferramenta importante para quem está iniciando um empreendimento, pois serve como instrumento para direcionar as ações do empreendedor, auxiliando no planejamento e delinear as diretrizes para começar uma nova empresa. Contudo o empreendedor deve ter muito cuidado em sua utilização, pois um plano mal estruturado pode não surtir efeito, principalmente se o objetivo do plano for obter fundos para começar o negócio. No entanto, o plano de negócios bem montado e estruturado serve de chave para obtenção de recursos de terceiros para o investimento no negócio.

O plano de negócios desenvolvido seguiu parcialmente do modelo oferecido por Degen (1989), pois ao observar peculiaridades em empresas de comércio eletrônico, tentou-se adaptar o mesmo para atender de forma satisfatória os objetivos do trabalho e as necessidades para estruturação de um empreendimento virtual. Dessa forma, a estrutura apresentada é válida porque atendeu aos objetivos propostos, apresentando informações sobre a estrutura gerencial do empreendimento, a constituição da sociedade, o ambiente interno e externo e sua análise financeira.

Assim, os conhecimentos apresentados sobre comércio eletrônico visaram contextualizar o tema com a idéia de desenvolver um plano de negócios para um mercado com grande potencial de crescimento. Pois, com a abordagem discutida evidenciou a rápida ascensão das lojas virtuais no Brasil, o que representa grandes possibilidades para todo empreendedor que possuir conhecimentos sobre o assunto. Contudo, para se criar uma empresa virtual, não basta somente o investimento em recursos tecnológicos, é preciso o investimento em capital humano, pois somente com bom atendimento e oferecendo diferenciais para o cliente é que o empreendimento poderá desfrutar do retorno desse cliente, obtendo aumento no faturamento e lucratividade. A geração de relacionamentos com clientes é o grande impulsionador do comércio eletrônico no Brasil e no mundo, a conquista da fidelização é onerosa em um primeiro momento, porém será a principal forma de obter retorno para empresas que pretendem permanecer negociando no ambiente virtual.

No entanto, a segurança virtual é posta em xeque todos os dias devido a *hackers* que invadem sistemas de segurança e fraudam cartões de crédito. Porém, outro grande problema apresentado é a falta de leis mais claras que legalizem as transações pela internet, no campo da jurisprudência o Brasil ainda encontra-se atrasado, contudo já existem projetos para melhorar as relações de compra pela internet.

A importação foi um dos temas mais delicados abordados pelo trabalho, não pela dificuldade de implantar um sistema, mas pelo preconceito gerando nos consumidores a respeito de produtos provenientes de países do leste asiático e pela excessiva carga tributária sobre os importadores de bens de consumo. No entanto, vários autores da atualidade comentam sobre as mudanças que estão ocorrendo nesses países. O grande exemplo é o Japão, que começou seu desenvolvimento produzindo itens de baixa qualidade e hoje é o maior impulsionador da economia local com fábricas de alta tecnologia preocupadas com a qualidade de seus produtos. O uso da alta tecnologia e a globalização das linhas de produção está direcionando para estes países empresas que se preocupam com a qualidade final do produto, dessa forma, acabam adotando técnicas de controle de qualidade que a pouco só eram utilizados nos países do ocidente e pelo Japão. Quanto a carga tributária, infere-se que é direto de toda nação buscar mecanismos para a defesa de sua indústria, no entanto, os altos impostos cobrados na importação não são suficientes para compensar o desequilíbrio nos preços no Brasil.

Com a globalização e o desenvolvimento da internet, a busca por fornecedores internacionais ficou extremamente facilitada. O empreendedor que tiver um bom conhecimento de inglês e paciência para procurar, encontrará muitos fornecedores para os itens que deseja a preços menores que os praticados pelos fornecedores nacionais. Contudo, a compra de fornecedores pela internet oferece alguns riscos, o principal é o não recebimento da mercadoria. Porém cabe ao empreendedor saber diferenciar um site confiável de um site mal intencionado. Para facilitar essa identificação existem hoje alguns certificadores internacionais que fiscalizam esses sites e só certificam os que realmente forem confiáveis.

Por conseguinte, a estrutura do empreendimento delineada pelo plano de negócios é viável, pois diversos são os impulsionadores para o empreendimento: o crescimento da internet; o aumento das compras on-line; as diversas opções de fornecedores; e a facilidade na aquisição de insumos para o empreendimento. Contudo, o Brasil ainda impõe algumas barreiras para esse tipo de empreendimento, sendo que os principais problemas encontrados foram: a falta de regulamentação no mercado de vendas pela internet, pois ainda não há uma lei clara que regule os documentos eletrônicos; e a excessiva carga tributária sobre produtos eletrônicos importados, que são obrigados a pagar 60% de imposto de importação mais 17% sobre o montante referente ao ICMS.

### 5.1 Recomendações

Como recomendação para estudos futuros fica a sugestão de aprofundar-se no tema comércio eletrônico, desenvolvendo pesquisa de campo e aceitação, identificando em quais regiões do Brasil o comércio eletrônico está mais desenvolvido e em que regiões ainda *faltam* incentivos para o seu desenvolvimento.

A importação de mercadorias é um assunto complexo que envolve negociação internacional, dessa forma, o estudo envolvendo modelos de negociação para o comércio exterior é um campo que precisa ser melhor pesquisado.

Por fim, a estrutura de capital para empresas que atuam na internet é diferente dos modelos tradicionais, um estudo identificando quais as vantagens desse modelo e suas desvantagens frente ao modelo tradicional de estrutura de capital.

## REFERÊNCIAS

3WNET, **Planos**. 2007. Disponível em: <<http://www.3wnet.com.br/planos.asp>>, acessado em: 26/10/2007.

ALBERTIN, A. L. **O Comércio Eletrônico Evolui e Consolida-se no Mercado Brasileiro**. Ed. Out/Dez. Antigo para RAE. 2000 p. 94 – 102. Disponível em: <<http://www.rae.br/artigos/1027.pdf>>, acessado em 16/09/2007.

ARGOLLO, T. L. **A Realidade Brasileira Diante do Crescimento do E-Commerce: a ausência de legislação específica**. Ed. 19/10/2006. Artigo para Direitonet. 2006. Disponível em: <http://www.direitonet.com.br/artigos/x/29/61/2961/>, acessado em 11/10/2007.

BIZELLI, J. S; BARBOSA, R. **Noções de Importação**. 6ª Ed. São Paulo: Aduaneiras, 1997.

BOM ANGELO, E. **Empreendedor Corporativo: a nova postura de quem faz a diferença**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

BRASIL. Ministério da Ciência e Tecnologia. **Internet Comercial**. Aspectos Gerais, Estatísticos, Aspectos legais, Contribuições Especiais. Brasília: Secretaria de política de Informática, 2005.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Classificação Brasileira de Ocupações – CBO**. 2002. Disponível em: <<http://www.mtecbo.gov.br/>>, acessado em 27/10/2007.

BRASIL. Receita Federal. **Importação de Bens Via Remessa Postal ou Encomenda Aérea Internacional, Inclusive para Remessa de Compras Realizadas Via Internet – RTS (Regime de Tributação Simplificada)**. 1998 Disponível em <<http://www.receita.fazenda.gov.br/aduana/rts.htm#Valor%20Máximo%20dos%20Bens%20a%20serem%20Importados>>. > acessado em 20/06/2007.

**Despacho Aduaneiro de Importação**. 2007. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/Aduana/ProcAduExpImp/DespAduImport.htm>> acessado em: 04/10/2007.

BROGNOLI NEGÓCIOS IMOBILIÁRIOS. **Encontre seu imóvel aqui**. 2007. Disponível em: <<http://www.brognoli.com.br/>>, acessado em: 02/11/2007.

CERVO, A. L; BERVIAN, P. A; SILVA R. **Metodologia Científica**. 6ª Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CISCO SYSTEMS, **Banda Larga Cresce 40% no Brasil em 2006**. 2007 Disponível em : <[http://www.ciscoredacaovirtual.com/redacao/artigodestaque/ver\\_comunicados.asp?Id=178](http://www.ciscoredacaovirtual.com/redacao/artigodestaque/ver_comunicados.asp?Id=178)> acessado em: 15/09/2007

COSTA, E. A. **Gestão Estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2ª Ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

CRISTIANO, A.C. **Comércio Eletrônico**. Análise dos Indicadores do Capital de Giro. Um Estudo de Caso: Lojas Americanas S/A e Americanas.com S/A. 2002. f147. Dissertação (mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002. Disponível em: <<http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/6377.pdf>>, acessado em: 18/10/2007.

DEGEN, R. J. **O Empreendedor: Fundamentos da Iniciativa empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

DORNELLAS, J. **Porque escrever um Plano de Negócio?** [200?] Disponível em <<http://www.planodenegocios.com.br/files/texto1.pdf>> acessado em 13/06/2007.

EARLE, N.; KEEN, P. **De .Com para .Lucro: como ganhar dinheiro na nova fase da internet**. Nick Earle, Peter Keen; Tradução de Dalton Conde de Alencar. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

E-BIT, **Vendas pela internet no País crescem 76% em 2006**. 2007a. Disponível em <[http://www.ebitempresa.com.br/sala\\_imprensa/html/clip.asp?cod\\_noticia=925&pi=1](http://www.ebitempresa.com.br/sala_imprensa/html/clip.asp?cod_noticia=925&pi=1)> acessado em 20/06/2007.

\_\_\_\_\_, **Lojas Virtuais**, 2007b. Disponível em: <[http://www.ebit.com.br/lojas\\_virtuais/html/resultado\\_lojas.asp?usrcateg=2000](http://www.ebit.com.br/lojas_virtuais/html/resultado_lojas.asp?usrcateg=2000)>, acessado em: 14/10/2007.

E-COMMERCE.ORG. **Dados Estatísticos Sobre a Internet e Comércio Eletrônico**. 2007. Disponível em <http://www.e-commerce.org.br/STATS.htm#H>, acessado em: 14/10/2007.

FISCHIMAN, T. C. **China S.A.: Como o crescimento da próxima superpotência desafia os Estados Unidos e o Mundo**. Tradução: Andrade, C. E. Rio de Janeiro: Ediouro, 2006.

FUNDAÇÃO INSTITUTO DE PESQUISAS CONTÁBEIS, ATUARIAIS E FINANCEIRAS. **Manual de Contabilidade das Sociedades por Ações: aplicável às demais sociedades**. Editor técnico: Eliseu Martins. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

IG EMPRESAS, **Loja Virtual**. 2007. Disponível em: <[http://lojavirtual.igempresas.ig.com.br/?origem=IGEMPRESAS\\_HOME\\_MENU](http://lojavirtual.igempresas.ig.com.br/?origem=IGEMPRESAS_HOME_MENU)>, acessado em: 26/10/2007.

INFOONLINE. **Submarino aprova fusão com Americanas.com**. 2007. Disponível em: <<http://info.abril.com.br/aberto/infonews/122006/13122006-16.shl>>, acessado em: 14/10/2007.

KLUYVER, C. A.; PEACE II, J. A. **Estratégia: uma visão executiva**. 2ª Ed. Traduzido por Monica Rosemberg. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LIAUTAND, B.; HAMMOND, M. **E-Business Intelligence: turning information into knowledge into profit**. [S. l. : s. n.] [2000].

LIMA, J. G. **Administração Financeira**. 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 1978.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**. Vol.1. 6 ed. Atlas. São Paulo, 2005.

MAXIMINIANO, A. C. A. **Administração de Projetos: Como transformar idéias em resultados**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

PORTER, M. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Traduzido por: Elizabeth Maria da Pinto Braga. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

QUADROS, F. Z. **Plano de Negócios e a pequena empresa de base tecnológica: um estudo de caso na incubadora de empresas MIDI Florianópolis**. 2004. 133f.. Dissertação (mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004. Disponível em: <http://teses.eps.ufsc.br/Resumo.asp?5965>, acessado em: 13/10/2007.

RADZIUK, E. **Comércio Eletrônico e Internet: posicionamento dos maiores varejistas no Brasil**. 2003. 90f. Dissertação (mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003. Disponível em <[http://volpi.ea.ufrgs.br/teses\\_e\\_dissertacoes/td/001301.pdf](http://volpi.ea.ufrgs.br/teses_e_dissertacoes/td/001301.pdf)>, acessado em: 18/10/2007.

SALIM, C. S. et al. **Construindo Planos de Negócios: todos os passos necessários para planejar e desenvolver negócios de sucesso**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.



SCHERMERHORN, John R. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 1996.

SEBRAE-MG, **Plano de Negocio**. 2007. Disponível em: [http://www.sebrae.com.br/br/parasuaempresa/planodenegocio\\_946.asp](http://www.sebrae.com.br/br/parasuaempresa/planodenegocio_946.asp) acessado em: 20/06/2007.

SEBRAE-TO, **Super Simples – Simulador**. 2007. Disponível em: <http://www.portal.sebrae.com.br/uf/tocantins/sebrae-to>, acessado em: 03/11/2007.

SINFACRS, **Interpretação da Lei das Sociedades Limitadas com base no Novo Código Civil**, [200?]. Disponível em: <http://www.sinfacrs.com.br/tabela%20sociedade%20limitada.doc>, acessado em: 27/10/2007.

SMITH, R.; SPEAKER, M.; THOMPSON M. **O Mais Completo Guia Sobre o E-Commerce**. Tradução Bazán tecnologia e Lingüística. São Paulo: Futura, 2000.

TOLEDO, F. **Administração de Pessoal: desenvolvimento de recursos humanos**. 6ª Ed. São Paulo: Atlas, 1981.

UNIVERSIA. **Incubadora instalada na UNESP/Bauru já está pronta para começar suas atividades**. 2007. Disponível em: [http://www.universia.com.br/html/noticia/noticia\\_dentrodocampus\\_cjbgi.html](http://www.universia.com.br/html/noticia/noticia_dentrodocampus_cjbgi.html) Acessado em 20/06/2007.

VENETIANER, T. **Como Vender Seu Peixe na Internet: um guia prático de marketing e comércio eletrônico**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. **E-Commerce na Corda Bamba**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

WELSCH, G. A. **Orçamento Empresarial**. Traduzido por: Antonio Zoratto Sanvicente. 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 1983.

## APÊNDICES

**MarKzan Eletrônicos**  
**Orçamento de Entradas de Caixa**

Fontes	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL
Vendas à Vista	65.543,22	68.847,13	72.526,05	75.729,95	79.376,75	91.403,61	95.996,11	100.343,80	105.571,21	110.713,70	116.152,20	982.203,74
Cobranças: à Prazo		5.309,00	10.885,62	15.777,08	18.912,20	21.205,27	23.871,26	25.700,28	27.471,95	29.108,25	30.707,76	208.948,67
<b>Total de Entradas</b>	<b>65.543,22</b>	<b>74.156,13</b>	<b>83.411,67</b>	<b>91.507,03</b>	<b>98.288,95</b>	<b>112.608,88</b>	<b>119.867,37</b>	<b>126.044,08</b>	<b>133.043,17</b>	<b>139.821,95</b>	<b>146.859,96</b>	<b>1.191.152,41</b>
Salários e encargos	5.700,00	5.700,00	5.700,00	5.700,00	5.700,00	5.700,00	5.700,00	5.700,00	5.700,00	5.700,00	5.700,00	62.700,00
Fornecedores	23.056,51	42.755,38	63.337,65	62.437,33	64.957,63	69.574,71	74.196,47	79.211,65	82.535,20	86.096,89	89.801,73	737.961,14
Aluguel	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	16.500,00
Serviços	49,00	49,00	49,00	49,00	49,00	49,00	49,00	49,00	49,00	49,00	49,00	539,00
Simples Nacional		12.755,78			19.133,66			19.133,66			19.133,66	70.156,77
Energia	117,00	117,00	117,00	117,00	117,00	117,00	117,00	117,00	117,00	117,00	117,00	1.287,00
Telefone	470,00	470,00	470,00	470,00	470,00	470,00	470,00	470,00	470,00	470,00	470,00	5.170,00
Mat. Diversos	295,00	295,00	295,00	295,00	295,00	295,00	295,00	295,00	295,00	295,00	295,00	3.245,00
Compra de Ativos Fi	21.100,00											21.100,00
Reforma de Imóvel	65.000,00											65.000,00
<b>Total de Saídas</b>	<b>117.287,51</b>	<b>63.642,15</b>	<b>71.468,65</b>	<b>70.568,33</b>	<b>92.222,30</b>	<b>77.705,71</b>	<b>82.327,47</b>	<b>106.476,31</b>	<b>90.666,20</b>	<b>94.227,89</b>	<b>117.066,39</b>	<b>983.658,91</b>
<b>COMPARATIVO DO FLUXO DE CAIXA</b>												
Entradas	65.543,22	74.156,13	83.411,67	91.507,03	98.288,95	112.608,88	119.867,37	126.044,08	133.043,17	139.821,95	146.859,96	1.191.152,41
Saídas	117.287,51	63.642,15	71.468,65	70.568,33	92.222,30	77.705,71	82.327,47	106.476,31	90.666,20	94.227,89	117.066,39	983.658,91
<b>Superávit/Deficit</b>	<b>-51.744,29</b>	<b>10.513,97</b>	<b>11.943,02</b>	<b>20.938,70</b>	<b>6.066,65</b>	<b>34.903,17</b>	<b>37.539,90</b>	<b>19.567,77</b>	<b>42.376,97</b>	<b>45.594,06</b>	<b>29.793,57</b>	<b>207.493,50</b>

**Markzan Eletrônicos**  
**Orçamento Final de Caixa Projetado**

	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Saldo Inicial	66.622,18	8.500,00	9.000,00	9.900,00	10.890,00	11.979,00	13.176,90	14.494,59	15.944,05	17.538,45	19.292,30
Superavit/Deficit	(51.744,29)	10.513,97	11.943,02	20.938,70	6.066,65	34.903,17	37.539,90	19.567,77	42.376,97	45.594,06	29.793,57
Disponibilidade Acumulada	14.877,89	19.013,97	20.943,02	30.838,70	16.956,65	46.882,17	50.716,80	34.062,36	58.321,02	63.132,51	49.085,87
Saldo Final desejado	8.500,00	9.000,00	9.900,00	10.890,00	11.979,00	13.176,90	14.494,59	15.944,05	17.538,45	19.292,30	21.221,53
Excedente/insuficiência de Caixa	6.377,89	10.013,97	11.043,02	19.948,70	4.977,65	33.705,27	36.222,21	18.118,31	40.782,57	43.840,21	27.864,34

**Aplicações Excedentes**

Aplicação Financeira	6.377,89	10.013,97	11.043,02	19.948,70	4.977,65	33.705,27	36.222,21	18.118,31	40.782,57	43.840,21	27.864,34
Amortização de Empréstimo				2.678,45	2.678,45	2.678,45	2.678,45	2.678,45	2.678,45	2.678,45	2.678,45
Pagamento de Juros				1.192,14	1.192,14	1.192,14	1.192,14	1.192,14	1.192,14	1.192,14	1.192,14
Outras Inversões											
Outros investimentos											
<b>Total</b>	<b>0,00</b>	<b>10.013,97</b>	<b>11.043,02</b>	<b>16.078,11</b>	<b>1.107,06</b>	<b>29.834,68</b>	<b>32.351,62</b>	<b>14.247,72</b>	<b>36.911,98</b>	<b>39.969,62</b>	<b>23.993,75</b>

**Orçamento das Aplicações Financeiras**

	Fevereiro	Março	Abril	Mai	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Saldo Inicial	0,00	0,00	10.013,97	21.057,00	37.195,19	38.428,60	68.486,45	101.068,64	115.727,28	153.245,67	193.909,65
Rentabilidade Líquida	0,00	0,00	0,00	60,08	126,34	223,17	230,57	410,92	606,41	694,36	919,47
Sub-Total	0,00	0,00	10.013,97	21.117,08	37.321,53	38.651,77	68.717,02	101.479,56	116.333,69	153.940,03	194.829,13
Nova Aplicação (fim do mês)	0,00	10.013,97	11.043,02	16.078,11	1.107,06	29.834,68	32.351,62	14.247,72	36.911,98	39.969,62	23.993,75
Resgate (fim do mês)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Saldo Aplicações (fim do mês)	0,00	10.013,97	21.057,00	37.195,19	38.428,60	68.486,45	101.068,64	115.727,28	153.245,67	193.909,65	218.822,88

**Markzan Eletrônicos**  
**Demonstração do Resultado do Exercício Projetada**

(Por mês)

	<b>Fev</b>	<b>Mar</b>	<b>Abr</b>	<b>Mai</b>	<b>Jun</b>	<b>Jul</b>	<b>Ago</b>	<b>Set</b>	<b>Out</b>	<b>Nov</b>	<b>Dez</b>	<b>Total</b>
Receita de Vendas	65.543,22	68.847,13	72.526,05	75.729,95	79.376,75	91.403,61	95.996,11	100.343,80	105.571,21	110.713,70	116.152,20	982.203,74
(-) Deduções da Receita												
ICMS	2.166,65	2.166,65	2.166,65	2.166,65	2.166,65	2.166,65	2.166,65	2.166,65	2.166,65	2.166,65	2.166,65	23.833,16
Cofins	884,97	884,97	884,97	884,97	884,97	884,97	884,97	884,97	884,97	884,97	884,97	9.734,67
PIS/PASEP	213,61	213,61	213,61	213,61	213,61	213,61	213,61	213,61	213,61	213,61	213,61	2.349,75
(-) Custo dos Produtos Vendidos	57.794,56	62.024,51	65.273,77	67.534,23	73.256,60	74.840,83	82.722,40	85.833,23	89.665,91	93.432,68	97.386,37	849.765,08
(=) Lucro Operacional Bruto	4.483,42	3.557,39	3.987,05	4.930,49	2.854,92	13.297,55	10.008,48	11.245,34	12.640,07	14.015,79	15.500,60	96.521,08
(-) Despesas Operacionais												
Despesas Administrativas	2.193,06	2.193,06	2.193,06	2.193,06	2.193,06	2.237,16	2.237,16	2.237,16	2.237,16	2.237,16	2.237,16	24.388,29
INSS	2.517,59	2.517,59	2.517,59	2.517,59	2.517,59	2.517,59	2.517,59	2.517,59	2.517,59	2.517,59	2.517,59	27.693,46
(=) LAJIR	2.290,36	1.364,32	1.793,99	2.737,43	661,85	11.060,38	7.771,31	9.008,18	10.402,91	11.778,62	13.263,44	72.132,80
(+/-) Resultado Financeiro												
Juros	0,00	0,00	0,00	1.192,14	1.192,14	1.192,14	1.192,14	1.192,14	1.192,14	1.192,14	1.192,14	9.537,16
(=) LAIR	2.290,36	1.364,32	1.793,99	1.545,28	-530,29	9.868,24	6.579,17	7.816,03	9.210,76	10.586,48	12.071,30	62.595,64
(-) Previsão p/ IRPJ	297,53	297,53	297,53	297,53	297,53	297,53	297,53	297,53	297,53	297,53	297,53	3.272,86
(-) CSLL	297,53	297,53	297,53	297,53	297,53	297,53	297,53	297,53	297,53	297,53	297,53	3.272,86
(=) Lucro Líquido Disponível	1.992,82	1.066,79	1.496,45	1.247,75	-827,82	9.570,70	6.281,64	7.518,50	8.913,23	10.288,95	11.773,76	59.322,77

**MarKzan Eletrônicos**  
**Balanco Patrimonial Projetado para 31/12/2008**

<b>Ativo</b>					<b>Passivo</b>				
<b>Ativo Circulante</b>					<b>Passivo Circulante</b>				
Disponível					Salários à pagar	R\$	5.700,00		
Caixa e Bancos	R\$	21.221,53			Fornecedores	R\$	91.400,90		
Aplicação Financeira	R\$	215.551,54			Empréstimos	R\$	34.284,10		
Juros s/ aplicação financeira	R\$	3.271,34	R\$	240.044,40	Juros s/ Empréstimo	R\$	15.259,45		
Contas a Receber					Simples Nacional a recolher	R\$	6.377,89	R\$	153.022,34
Clientes	R\$	85.712,46			<b>Exigível a Longo Prazo</b>				
(-) Provisão p/ Cred. Liquidez duvidosa	R\$	29.466,11	R\$	56.246,34	Empréstimos	R\$	8.571,03		
Estoques					Juros s/ Empréstimo	R\$	3.814,86	R\$	12.385,89
Produtos Acabados									
MP4 Players	R\$	12.688,77							
MP5 Players	R\$	4.056,21							
Câmeras Digitais	R\$	2.398,34							
HDD	R\$	780,38							
Adapt. Bluetooth	R\$	368,03	R\$	20.291,73					
<b>Ativo Permanente</b>					<b>Patrimônio Líquido</b>				
Maquinas e Equipamentos	R\$	8.550,00			Capital Social	R\$	175.683,60		
(-) Depreciação Acumulada	R\$	409,69			(-) Capital Social a Subscriver	R\$	38.560,55		
Móveis e Instalações	R\$	39.000,00			Lucros Acumulados				
(-) Depreciação Acumulada	R\$	1.868,75	R\$	45.271,56	Lucros líquidos	R\$	59.322,77	R\$	196.445,83
<b>TOTAL DO ATIVO</b>			<b>R\$</b>	<b>361.854,85</b>	<b>TOTAL DO PASSIVO</b>			<b>R\$</b>	<b>361.854,05</b>

Apêndice D – Balanco Patrimonial Projetado